



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**“Relación entre los estilos de liderazgo y el clima  
organizacional en la Universidad Privada de Tacna”**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión  
Empresarial

**AUTOR**

Ascención Américo FLORES FLORES

**ASESOR**

Pablo Willins MAURICIO PACHAS

Lima, Perú

2012



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Flores, A. (2012). *Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Universidad Privada de Tacna*. Tesis para optar grado de Magíster en Gestión Empresarial. Unidad de Posgrado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

---

## **DEDICATORIA**

### *A DIOS Y A MI FAMILIA*

Dedico el éxito y la satisfacción de esta investigación a Dios por darme la oportunidad de vivir y darme una familia maravillosa, a mis padres Julio y Lida, y a mis hermanos, quienes aún en la distancia siempre han estado conmigo.

A mi esposa María Luisa; a mis hijos David y su esposa Erika, Milagros y su esposo Ronald; a mis nietos María Inés, Brian, Gerald y Matías por su calidad humana, apoyo incondicional, amor, alegría y ánimo, que no me dejaron desfallecer hasta la culminación de la tesis.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco de manera especial y sincera al Dr. Pablo Mauricio Pachas, por aceptarme para realizar mi tesis, bajo su conducción y su capacidad profesional, para guiar mis ideas en el desarrollo de la tesis.

Expreso también mi más sincero agradecimiento al Dr. Wilson Reátegui Chávez; Mag. Franklin Duarte Cueva, y a la Ing. Karla Tapia Ponce, por sus importantes aportes y participación activa en el desarrollo de la tesis. Destacando que sus aportes han enriquecido el trabajo realizado y además ha significado el surgimiento de una sólida amistad.

Igualmente, deseo expresar mi agradecimiento a las autoridades, docentes y personal administrativo de la Universidad Privada de Tacna, por su confianza y colaboración durante la realización de mi trabajo de investigación.

Finalmente agradezco al Dr. Víctor Colque Valladares y al Dr. Pelayo Delgado Tello, por sus conocimientos y aportes valiosos en el buen desarrollo de mi trabajo de investigación, y así podría mencionar a muchas personas más, que en estos momentos se me escapan, pero a quienes les doy mis gracias infinitas.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	6
1.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	6
1.5 OBJETIVOS	8
1.5.1 Objetivo General	8
1.5.2 Objetivos Específicos	8
1.6 HIPÓTESIS DEL ESTUDIO	8
1.6.1 Hipótesis General	8
1.6.2 Hipótesis Específicas	8
 <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	 <b>10</b>
2.1. MARCO FILOSÓFICO	10
2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.3. BASES TEÓRICAS	21
2.3.1. Bases teóricas relacionadas al estilo de liderazgo	21
2.3.1.1. El enfoque de rasgos	21
2.3.1.2. El enfoque conductual	23
2.3.1.3. El enfoque situacional	24
2.3.1.4. El enfoque transformacional	26
2.3.2. Bases teóricas relacionadas al clima organizacional	31
2.3.2.1. Teoría de Abraham Maslow	31
2.3.2.2. Teoría de George Elton Mayo	33
2.3.2.3. Teoría de los factores de Frederick Herzberg	33
2.3.2.4. Teoría X Y teoría y de Mc Gregor	34
2.3.2.5. Teoría de campo de Kurt Lewin	35
2.3.2.6. Teoría de la Valencia – Expectativa De Vroom	36
2.3.2.7. Teoría de Shein del Hombre Complejo	36
2.4. DESARROLLO DE LAS VARIABLES	37
2.4.1. Variable independiente: Estilos de liderazgo	37
A. Definición	37

B. Características del líder	40
C. El liderazgo en las organizaciones	71
D. Perspectiva universitaria	81
2.4.2. Variable dependiente: Clima organizacional	91
A. Definición	91
B. Propiedades del clima organizacional	95
C. Medición del clima organizacional	103
D. El clima organizacional, la gerencia y el líder	128
E. Estrategias para mejorar el clima organizacional	136
F. El clima organizacional en las universidades	140
 CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO	 145
3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ENTORNO	
UNIVERSITARIO MUNDIAL	145
3.1.1. Tendencias de La Educación Superior	146
3.1.2. Tendencias de la Gestión Universitaria	152
3.2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PERUANA	156
3.3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA	
DE TACNA	162
3.3.1. Reseña Histórica	162
3.3.2. Misión, visión y valores corporativos	163
3.3.2.1. Misión	163
3.3.2.2. Visión	164
3.3.2.3. Valores	164
3.3.2.4. Principios	165
3.3.3. Organización y Gobierno	165
3.3.3.1. Autoridades Académicas	165
3.3.3.2. Gobierno Universitario	166
3.3.3.3. Facultades y Escuelas	168
3.3.3.4. Organización Administrativa	170
3.3.4. Población Universitaria	175
3.3.5. Resultados Económicos de Gestión	181
3.3.5.1. Análisis Vertical del Balance General	181
3.3.5.2. Análisis Vertical del Estado de Resultados	181

3.3.5.3.	Evolución de los Estados Financieros	182
3.3.6.	Personal de la Universidad Privada de Tacna	183
3.3.6.1.	Clasificación y Características de los Trabajadores	183
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>		<b>194</b>
4.1.	TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	194
4.1.1.	Tipo de Investigación	194
4.1.2.	Nivel de Investigación	196
4.1.3.	Diseño de Investigación	198
4.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA	201
4.2.1.	Población	201
4.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MANEJO DE INFORMACIÓN	203
4.3.1.	Recolección de Información	203
4.3.2.	Procesamiento y Análisis de Información	205
4.4.	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	206
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>		<b>207</b>
5.1.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LAS AUTORIDADES Y JEFES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA	207
5.1.1.	Análisis de los estilos de liderazgo más predominantes en los encuestados	208
5.1.2.	Análisis de las características de cada uno de los estilos de liderazgo de los encuestados	218
5.1.3.	Análisis del nivel de liderazgo efectivo	225
5.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA	232
5.2.1.	Análisis de los indicadores del clima organizacional	236
5.2.2.	Análisis de los niveles de clima organizacional	248
5.3.	ANÁLISIS DE LA OPINIÓN DE EXPERTOS SOBRE EL TEMA DE INVESTIGACIÓN	254
5.3.1.	Sobre la gestión de recursos humanos en las universidades	255

5.3.1.1.	Tendencias universitarias	255
5.3.1.2.	Factores críticos de éxito	257
5.3.2.	Sobre las variables de estudio	260
5.4.	COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	262
5.4.1.	Comprobación de la Hipótesis General	262
5.4.2.	Comprobación de las Hipótesis Específicas	275
CAPÍTULO VI: IMPACTOS		284
6.1.	PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	284
6.1.1.	Antecedentes	284
6.1.2.	Bases para el desarrollo de la propuesta	286
6.1.2.1.	Diagnóstico FODA relacionado a los Recursos Humanos de la Universidad Privada de Tacna	286
6.1.2.2.	Propuesta básica para la consolidación para el Área de Personal de la Universidad Privada de Tacna	288
6.1.3.	Desarrollo de la estrategia de acción	289
6.1.3.1.	Estrategia de acción para estilos de liderazgo	290
6.1.3.2.	Estrategia de acción para clima organizacional	292
6.1.4.	Desarrollo del programa de acción	294
6.2.	COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	296
6.2.1.	Presupuesto para mejorar la variable estilos de liderazgo	296
6.2.2.	Presupuesto para mejorar la variable clima organizacional	297
6.3.	BENEFICIOS QUE APORTA LA PROPUESTA	299
CONCLUSIONES		301
RECOMENDACIONES		308



## **LISTA DE TABLAS**

- Tabla N°001: Estilos de liderazgo según Goleman.
- Tabla N°002: Análisis de los tipos de estilos de liderazgo.
- Tabla N°003: Indicadores del clima organizacional.
- Tabla N°004: Clasificación de las condiciones de trabajo.
- Tabla N°005: Realidades y desafíos de la educación superior.
- Tabla N°006: Diferencias entre la universidad tradicional y la universidad innovadora.
- Tabla N°007: Aspectos generales de la población universitaria.
- Tabla N°008: Aspectos socio académicos y laborales de los docentes universitarios.
- Tabla N°009: Aspectos socio académicos y laborales del personal administrativo.
- Tabla N°010: Listado de Autoridades de la Universidad Privada de Tacna – 2011.
- Tabla N°011: Gobierno Universitario en la Universidad Privada de Tacna.
- Tabla N°012: Facultades y Escuelas Profesionales de la Universidad Privada de Tacna.
- Tabla N°013: Nivel organizaciones de la Universidad Privada de Tacna.
- Tabla N°014: Información de la Población de la Universidad Privada de Tacna - 2010.
- Tabla N°015: Tasa de Crecimiento Anual de la Población de la Universidad Privada de Tacna – 2010.
- Tabla N°016: Promedio de Años para Optar el Grado o Título de Pre-Grado en la Universidad Privada de Tacna – 2010.
- Tabla N°017: Promedio de Años para Optar el Grado Académico de Post-Grado en la Universidad Privada de Tacna – 2010.
- Tabla N°018: Indicadores de Gestión Universitaria – Universidad Privada de Tacna 2010.
- Tabla N°019: Ingresantes según Facultad y Escuela Profesional – 2010.
- Tabla N°020: Cantidad de Matriculados por Semestre Académico, según Facultad y Escuela Profesional – 2010.
- Tabla N°021: Cantidad de Egresados, Graduados y Titulados, según Facultad, y Escuela Profesional – 2010.
- Tabla N°022: Personal Docente Ordinario por Categoría y Sexo, según Facultad – 2010.
- Tabla N°023: Personal Docente Contratado por Categoría y Sexo, según Facultad – 2010.

- Tabla N°024: Cantidad de Docentes por Categoría Académica y Sexo, según Categoría Docente – 2010.
- Tabla N°025: Cantidad de Docentes por Nivel de Estudios Alcanzados y sexo, según Categoría – 2010.
- Tabla N°026: Personal Administrativo por Dependencias Universitaria, Categoría y Sexo – 2010.
- Tabla N°027: Incremento de remuneraciones a los docentes ordinarios.
- Tabla N°028: Montos de inversión en capacitaciones (2008-2011).
- Tabla N°029: Temáticas de capacitaciones organizadas por la Universidad Privada de Tacna.
- Tabla N°030: Tipos de Investigación.
- Tabla N°031: Explicación de la Selección del Tipo de Investigación.
- Tabla N°032: Niveles de Investigación.
- Tabla N°033: Tipos de Diseño de Investigación.
- Tabla N°034: Población de estudio.
- Tabla N°035: Distribución de la población para el estudio de las variables.
- Tabla N°036: Instrumentos y Técnicas de Información Utilizadas para la Investigación.
- Tabla N°037: Instrumentos y Procesamiento de la Información.
- Tabla N°038: Característica de los estilos de liderazgo según David Fischman.
- Tabla N°039: Efectividad de los tipos de liderazgo
- Tabla N°040: Preponderancia de los estilos de liderazgo en los encuestados.
- Tabla N°041: Resumen de preponderancia de cada estilo.
- Tabla N°042: Enunciados clasificados del cuestionario de estilos de liderazgo.
- Tabla N°043: Enunciados calificados de acuerdo a la escala de Likert
- Tabla N°044: Forma de clasificar los resultados negativos y positivos de los enunciados.
- Tabla N°045: Análisis de los resultados de la encuesta de estilos de liderazgo.
- Tabla N°046: Ponderación de los estilos de liderazgo para determinar su nivel efectividad.
- Tabla N°047: Metodología de la cuantificación de las características de los estilos de liderazgo.
- Tabla N°048: Puntajes totales para evaluar el nivel de efectividad del liderazgo en cada encuestado.

- Tabla N°049: Rangos para medir el nivel de efectividad del perfil de liderazgo en los encuestados.
- Tabla N°050: Niveles de efectividad de los estilos de liderazgo.
- Tabla N°051: Porcentaje del nivel de efectividad de los resultados totales.
- Tabla N°052: Total de encuestados
- Tabla N°053: Matriz de indicadores y enunciados del cuestionario de clima organizacional.
- Tabla N°054: Análisis de indicadores del clima organizacional
- Tabla N°055: Metodología de la cuantificación de los indicadores de clima organizacional.
- Tabla N°056: Rangos para la calificación de los indicadores del clima organizacional.
- Tabla N°057: Puntajes obtenidos por indicador del clima organizacional.
- Tabla N°058: Calificación de los indicadores del clima organizacional.
- Tabla N°059: Análisis de los resultados de la encuesta de clima organizacional.
- Tabla N°060: Pesos de los indicadores del clima organizacional.
- Tabla N°061: Rangos para la calificación del clima organizacional.
- Tabla N°062: Calificación del clima organizacional por cada encuestado.
- Tabla N°065: Calificación general del clima organizacional.
- Tabla N°064: Expertos entrevistados para la investigación.
- Tabla N°065: Tendencias de la gestión de recursos humanos.
- Tabla N°066: Factores críticos para el desarrollo de la Educación Superior en América Latina.
- Tabla N°067: Respuesta de los expertos.
- Tabla N°068: Variables, indicadores, instrumentos, unidades de estudio.
- Tabla N°069: Relación ejemplo entre las variables y las unidades de estudio.
- Tabla N°070: Organización de los resultados de ambas variables.
- Tabla N°071: Valores por cada variable utilizados para comprobar la hipótesis.
- Tabla N°072: Casos válidos para comprobación de hipótesis
- Tabla N°073: Parámetro de estilos de liderazgo
- Tabla N°074: Medición de efectividad de los estilos de liderazgo
- Tabla N°075: Rangos de calificación de promedios alcanzados
- Tabla N°076: Matriz de la investigación desarrollada.
- Tabla N°077: Matriz FODA de los recursos humanos en la UPT.
- Tabla N°078: Misión y visión para el Área de Personal.

- Tabla N°079: Valores propuestos para el personal de trabajo de la UPT.
- Tabla N°080: Acciones y actividades de la estrategia para mejorar los indicadores negativos de la variable estilos de liderazgo y la variable clima organizacional.
- Tabla N°081: Presupuesto para mejorar la variable clima organizacional.
- Tabla N°082: Presupuesto para mejorar la variable clima organizacional.
- Tabla N°083: Resumen de presupuesto total.
- Tabla N°084: Beneficios de la propuesta planteada.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

- Gráfico N°001: Situación problemática general.
- Gráfico N°002: Tipos de líder (Levicki).
- Gráfico N°003: Los 5 tipos de líderes.
- Gráfico N°004 Tipos de líder (Gross).
- Gráfico N° 005: Tipos de líder (Martini).
- Gráfico N°006: Ventajas del liderazgo.
- Gráfico N°007: Componentes del coeficiente emocional.
- Gráfico N°008: Diferencia entre clima organizacional y cultura.
- Gráfico N°009: Dimensiones del clima organizacional.
- Gráfico N°010: Desarrollo del personal.
- Gráfico N°011: Tendencias de la gestión universitaria.
- Gráfico N°012: Nuevos desafíos organizaciones de la universidad.
- Gráfico N°013: Gestión universitaria ideal.
- Gráfico N°014: Organigrama de la Universidad Privada de Tacna.
- Gráfico N°015: Limitaciones de la Investigación.
- Gráfico N°016: Estilos de liderazgo del líder 1 al líder 5.
- Gráfico N°017: Estilos de liderazgo del líder 6 al líder 10.
- Gráfico N°018: Estilos de liderazgo del líder 11 al líder 15.
- Gráfico N°019: Estilos de liderazgo del líder 16 al líder 20.
- Gráfico N°020: Estilos de liderazgo del líder 21 al líder 25.
- Gráfico N°021: Estilos de liderazgo del líder 26 al líder 30.
- Gráfico N°022: Estilos de liderazgo del líder 31 al líder 35.
- Gráfico N°023: Estilos de liderazgo del líder 36 al líder 40.
- Gráfico N°024: Ingreso de datos.
- Gráfico N°025: Pasos para calcular la ecuación de regresión.
- Gráfico N°026 Resultados del P-Valor
- Gráfico N°027: Cálculo de la Razón – Z de la tabla.
- Gráfico N°028: Gráfico F – Fisher.
- Gráfico N°029: Gráfico t-student para hipótesis específica primera.
- Gráfico N°030: Gráfico t-student para hipótesis específica segunda.
- Gráfico N°031: Desarrollo de la estrategia de acción para mejorar los indicadores negativos de estilos de liderazgo.

- Gráfico N°032: Desarrollo de la estrategia de acción para mejorar los indicadores negativos del clima organizacional.

## **RESUMEN**

El propósito del estudio fue describir los estilos de liderazgo y el clima organizacional que se perciben en la Universidad Privada de Tacna definiendo la relación existente entre ambas variables. Para ello se analizaron dos niveles. A nivel macro se elaboró un diagnóstico situacional de la Gestión Universitaria a nivel de Latinoamérica y Perú, y a nivel micro se identificaron las características organizacionales de la Universidad. Finalmente mediante la aplicación de instrumentos de medición para ambas variables se determinó cuáles son los estilos predominantes del liderazgo identificando los aspectos positivos y negativos del clima organizacional.

Palabras Clave: *Liderazgo, Clima Organizacional, Gestión Universitaria, Características Organizacionales.*

## **ABSTRACT**

The purpose of the study was to describe the kinds of leadership and the organization of the private university, and we define the relationship of both things. For this we analyzed two levels. At the macro level we elaborated a diagnostic of the work at the university in Latin America and Peru. At the micro level we identify the characteristics of the organization at the university. Finally the application of the measure tools for both things we determined which were the main styles, identifying the positive and the negative aspects of the organization.

Keywords: *Leadership, Organizational Climate, University Management, Organizational Characteristics.*

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

La presente tesis está compuesta de seis capítulos con sus correspondientes subtítulos o apartados, además contiene anexos que sirven como apoyo para una mejor comprensión del cuerpo de la tesis.

El tema de esta investigación es de interés general ya que en la actualidad han tomado mucha importancia las corrientes de liderazgo y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones, como elementos trascendentales para el logro de los objetivos corporativos.

En este capítulo se dará una introducción sobre la motivación de la tesis, abordando la problemática que dio lugar a su creación; durante su desarrollo se expondrá los siguientes puntos:

- ✓ Situación Problemática.
- ✓ Formulación del Problema.
- ✓ Justificación Teórica.
- ✓ Justificación Práctica.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Hipótesis del Estudio.

### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

La universidad peruana, en las últimas décadas ha atravesado por una serie de cambios organizacionales, reaccionando ante las circunstancias o coyunturas en vez de anticiparlas actuando proactivamente; esto dio lugar a una serie de situaciones negativas como el desgaste de las relaciones interpersonales, influencias políticas, controversias y antagonismos. En este contexto, la universidad privada ha ido ganando espacio y cierta credibilidad para generar un protagonismo en la sociedad, configurándose, en algunos casos, como un modelo de gestión universitaria que contribuye con la creación de la ciencia y tecnología en el desarrollo nacional, aunque aún existen muchos aspectos que ameritan cambios y mejoras.



Para reflexionar sobre la universidad debemos pensar y repensar continuamente su problemática, la que se caracteriza principalmente por sus actuales necesidades de iniciativas que han superado de lejos las capacidades de las universidades. El cambio social, el crecimiento explosivo, la diversificación del tipo de demanda de los servicios educativos, el cambio de las estructuras institucionales y la modernización de la tecnología, lejos de resolver los problemas acarreados del pasado, hacen más ardua la labor de la gestión universitaria.

El tema de la gestión universitaria es reciente, antes se hablaba solamente de autoridad universitaria, esto parte de la historia de las universidades, una historia de crisis, de conflictos de gobierno interno que han aquejado tanto a las universidades públicas como privadas.

Por otro lado, si bien es cierto, hay algunas cosas que son distintas entre las universidades nacionales y las universidades privadas; sin embargo, no es distinto el espíritu universitario, de universalidad, de servicio y no lucro que ambas deben tener. Pero, indudablemente, en la parte administrativa, el hecho de que las universidades nacionales, en mucho o en parte, estén financiadas por el fisco, en tanto que las universidades privadas no, lo que origina ciertas diferencias que corresponden a la naturaleza de las cosas.

Desde el punto de vista de la gestión, en primer lugar, no hay una separación entre la gestión administrativa y la gestión académica, eso es un error, ya que el gestor administrativo debe de apoyar la gestión académica de la universidad. Es decir, se debe utilizar los criterios de eficiencia y calidad que emanan del enfoque empresarial, sin olvidar que la razón de ser de la universidad es la labor académica y de investigación. La verdadera labor de los directivos de las universidades es gestionar adecuadamente los recursos de las mismas (sean por financiamiento del fisco o ingresos propios) y sobre todo transmitir lo que es la universidad para que adapte creativamente su ciencia, su técnica, y satisfacer mejor la eficiencia que requiere toda universidad. En este contexto se presenta un problema latente en la gestión universitaria, que es el referido a la ineficacia, ya que no sólo se debe administrar los recursos de transferencias del Tesoro Público (si es que fuesen universidades públicas), sino que ahora tanto universidades del Estado como privadas deben administrar financiamientos y gastos múltiples, ahora ya no se trata sólo de

firmar el cheque, es vital hacer gestión económica y financiera. No puede ser cualquiera el profesor que asuma funciones de gestión, sin embargo tampoco se puede escindir gestión académica de gestión administrativa.

Cuando se asumen tales cargos de nivel gerencial y puestos administrativos sin contar con las competencias de liderazgo pertinentes para gerenciar Instituciones Universitarias, unidades académicas y administrativas, y también para dirigir a otras personas, se genera un malestar en la comunidad universitaria, lo que se ve traducido en un clima organizacional negativo, que trae como graves consecuencias que el personal de la institución no trabaje adecuadamente reduciéndose sus niveles de productividad. Es así, que los estilos de liderazgo de las diferentes autoridades, directivos y jefes administrativos de las universidades tienen una incidencia directa con los niveles de clima organizacional, ya que de la forma cómo éstos dirijan tales instituciones depende que se mantenga un buen clima de trabajo que asegure el cumplimiento apropiado de las funciones del personal en pos de la consecución de los objetivos institucionales.

Por otro lado, es importante que la administración se realice con técnicos y profesores en conjunto; los profesores no pueden estar firmando recibos ni órdenes para comprar insumos que la universidad requiere cotidianamente; existen universidades que tienen directores que hacen aquello y que ganan dinero en eso; así, el poder administrativo se enquistaba en las universidades y no deja florecer a la academia. Estos son los tipos de situaciones que terminan desgastando el clima organizacional.

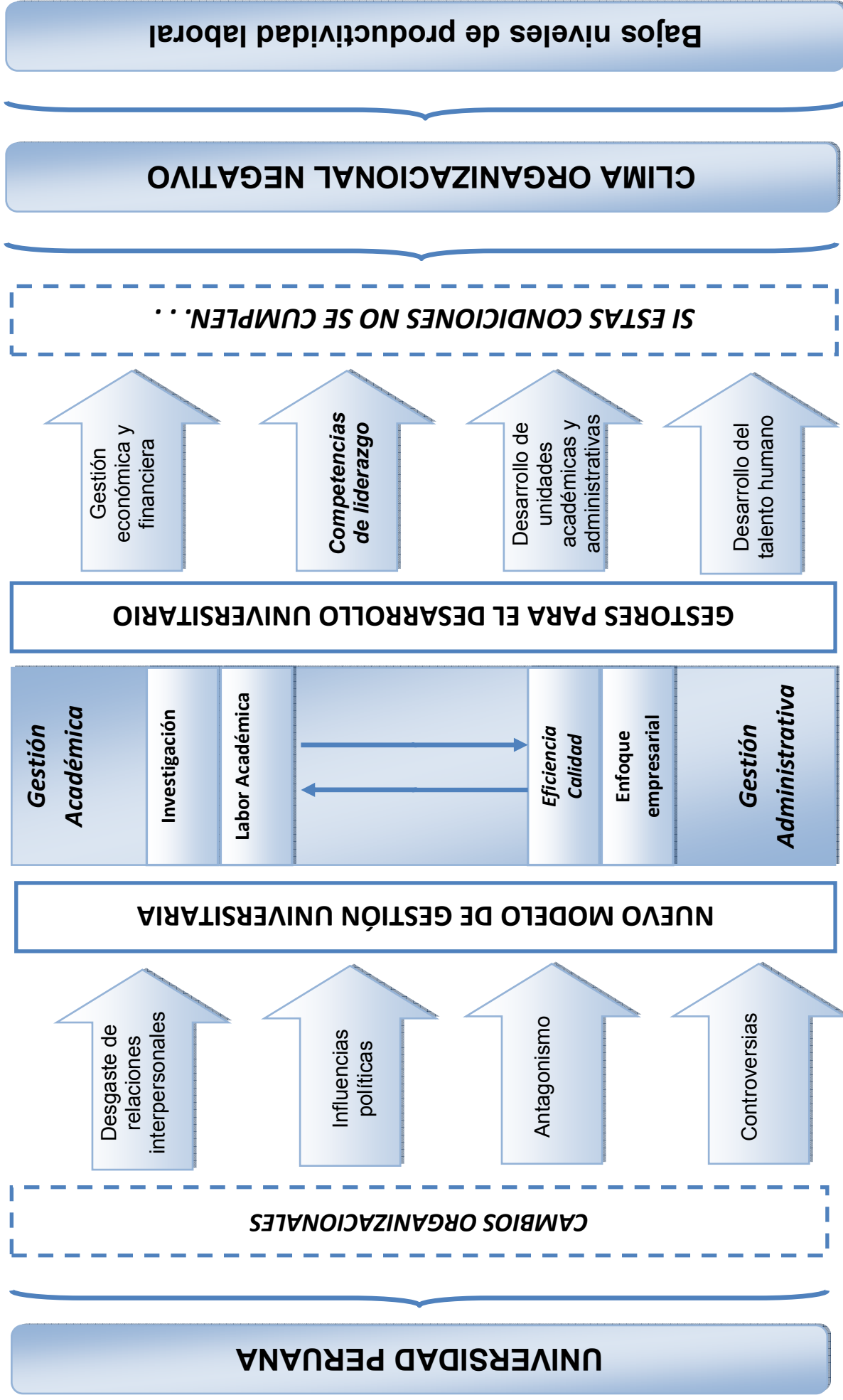
La Universidad Privada de Tacna no es ajena a tal problemática. Se percibe situaciones un tanto contradictorias ya que si bien es cierto, viene mejorando en el aspecto académico y administrativo; sin embargo, en el último quinquenio se percibe que existen profesores y personal administrativo en desacuerdo con la gestión institucional, motivado por los estilos de dirección de autoridades y directivos, reflejándose indiferencia y resistencia al cambio en los procesos de mejora de la gestión de la universidad.

Si esta situación no cambia, la Universidad Privada de Tacna corre el riesgo de ir perdiendo a talentos humanos con mucha potencialidad para trabajar a través de resultados, lo que traería como perjudiciales consecuencias que se ponga en peligro el

cumplimiento de las funciones institucionales, siendo la labor de las universidades un trabajo tan arduo y delicado, puesto que se está formando a los futuros profesionales del país que tendrán el gran reto de seguir sacando adelante a esta nación.

Para poder contrarrestar todas estas situaciones problemáticas es importante la existencia de órganos de gobierno y representantes más flexibles y eficaces; además de planes estratégicos propios que consideren al personal como verdaderos talentos humanos; en otras palabras, es necesario establecer una gestión de calidad basada en un buen liderazgo, que responda a las nuevas exigencias de la sociedad. Como en todo tipo de gestión es vital preocuparse por la racionalización de los recursos humanos y financieros.

**Gráfico N°001: Situación Problemática General**



## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Por todas las razones anteriormente detalladas, se formula la siguiente pregunta-problema:

**¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo de las autoridades y jefes administrativos el clima organizacional percibido por el personal de la Universidad Privada de Tacna?**

**Problemas específicos:**

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo predominantes en las autoridades y jefes administrativos de la Universidad Privada de Tacna?
- ¿Cómo es el clima organizacional percibido por el personal de la Universidad Privada de Tacna?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Los resultados y conclusiones a que llegue la investigación podrán generalizarse en instituciones de educación superior como universidades de la región y el país. Asimismo la aplicación exitosa de los instrumentos de investigación permitirá comprobar la validez de las teorías de clima organizacional y estilos de liderazgo, en este último caso las teorías construidas por David Fischman.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Una de las principales lecciones que nos deja la historia respecto a la universidad peruana es el reconocimiento de la necesidad de desarrollar nuevos modelos de gestión universitaria que consideren la importancia de ejercer un liderazgo transformador que permita el desarrollo de talentos humanos a nivel de docentes, estudiantes y personal administrativo en general.

La visión de esta investigación responde a esta tendencia, ya que tiene el propósito de conocer, analizar y determinar el clima organizacional de la Universidad Privada de Tacna, identificando los estilos de liderazgo de las autoridades, directivos y jefes administrativos en sus diferentes niveles, a fin de determinar sus efectos y la relación con la eficiencia y eficacia académica y administrativa.

Se pretende desarrollar un trabajo que sirva como antecedente para futuras investigaciones sobre el desarrollo organizacional de la Universidad Privada de Tacna, en el que se determinará los estilos de dirección, así como establecer las causas que originan este fenómeno, y para ello, se utilizará instrumentos técnico válidos y adaptados a nuestra realidad, que permita procesar la información, y en función a ello, establecer la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, y finalmente proponer las acciones eficaces a seguir como resultado del presente trabajo de investigación. Teniendo como escenario coyuntural las próximas elecciones de autoridades para el año 2012, por lo que esta investigación servirá como guía-diagnóstico para la nueva gestión universitaria.

De acuerdo a todo esto, la presente investigación se justifica en la medida que permitirá analizar y evaluar la incidencia de los estilos de liderazgo de las autoridades, directivos y jefes administrativos de la Universidad Privada de Tacna con el clima organizacional, respondiendo a la necesidad del planteamiento de soluciones que contrarresten los desajustes y el deterioro de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad universitaria.

### **Delimitación del estudio**

El presente trabajo de investigación se realizará en la Universidad Privada de Tacna, Perú, período 2008-2010, centrándose en el estudio de la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional. Para tal efecto, se considerará a todas las autoridades universitarias: Rector, Vice Rectores, directivos, profesores nombrados, profesores contratados a tiempo completo y personal administrativo.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo General**

**Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de las autoridades y jefes administrativos y el clima organizacional percibido por el personal de la Universidad Privada de Tacna para establecer lineamientos de acción que permitan mejorar la gestión universitaria.**

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Analizar los estilos de liderazgo de las autoridades y jefes administrativos de la Universidad Privada de Tacna para determinar cuál es el predominante evaluar su eficacia.
- Evaluar el clima organizacional percibido por el personal de la Universidad Privada de Tacna.
- Plantear lineamientos gerenciales que permitan mejorar la gestión institucional en la Universidad Privada de Tacna.

## **1.6. HIPÓTESIS DEL ESTUDIO**

### **1.6.1. Hipótesis General**

**Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo de las autoridades y jefes administrativos y el clima organizacional percibido por el personal de la Universidad Privada de Tacna.**

### **1.6.2. Hipótesis Específicas**

- Los estilos de liderazgo predominantes en las autoridades y jefes administrativos de la Universidad Privada de Tacna son regularmente efectivos

- El clima organizacional percibido por el personal de la Universidad Privada de Tacna es regular.



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos de esta investigación como base para la construcción de aportes sustanciales para las variables en estudio. El marco teórico está compuesto por los siguientes puntos:

- ✓ Marco Filosófico.
- ✓ Antecedentes de la Investigación.
- ✓ Bases Teóricas.
- ✓ Desarrollo de las Variables.
- ✓ Diagnóstico de la Población de Estudio.

Cada uno de estos puntos se desarrolla con el objetivo de presentar los principales aportes de la teoría de los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

### **2.1. MARCO FILOSÓFICO**

El ser humano desde su inicio se ha enfrentado al dilema de explicarse el origen del conocimiento, de esa cuenta es que es conveniente exponer en forma concreta las corrientes filosóficas y la concepción del mismo que fundamentará la presente investigación, comenzando por referenciar las diferentes concepciones de ser humano que han guiado las distintas teorías administrativas que han orientado el mundo de los negocios y, por lo tanto, la vida de quienes en ellos se han desempeñado, ya sea directivos o colaboradores.

Según el enfoque racionalista, la Escuela Cuantitativa percibe al ser humano como un sujeto que tiene la capacidad de pensar, pero fundamentalmente como un individuo que toma decisiones; por lo tanto, un individuo eminentemente administrativo.<sup>1</sup>

Mientras que para la Escuela del Desarrollo Organizacional, el individuo vuelve a ser considerado como el recurso más importante con que cuenta la organización

---

<sup>1</sup> Obtenido el 20 de enero del 2012, de <http://sociales.reduaz.mx/e-libros/libmetod.pdf>

para el logro de sus objetivos. De acuerdo con esta escuela, el ser humano es capaz de modificar su sistema de valores mediante entrenamientos adecuados y, puesto que las organizaciones se enfrentan con constantes cambios, entonces éstas necesitan recurrir al ser humano para responder de manera efectiva a los cambios del medio ambiente donde se desenvuelven.<sup>2</sup>

Al ser humano se le otorga una mayor libertad para que pueda encontrar su significado y sentido de vida; el individuo es visto como un ser en constante aprendizaje, que busca su superación y desarrollo integral.

Por otro lado, como afirma López Quintás, "el desarrollo de la persona humana, el de las organizaciones y la sociedad en general se dan en proporción directa con su poder creador o cocreador" y porque vivimos en un mundo que nos exige ser cada vez más creativos.<sup>3</sup>

La constancia en el interés sobre la naturaleza del conocimiento humano y su funcionamiento existe desde el momento mismo en que el pensamiento reflexivo deviene en el nacimiento de la filosofía como disciplina, recogiendo las ansias de conocer del hombre. Este acercamiento resulta altamente complejo, al ser el propio conocimiento el que intenta conocerse a sí mismo, dando lugar a una espiral en la que el conocimiento, partiendo de sí mismo, se va desarrollando y delimitando. Para ello, separó al conocimiento del sujeto conocedor, realizando el acto simbólico de sacarlo fuera de sí mismo, convirtiéndolo en "objeto" a cuya esencia había que acceder.

De este modo, a lo largo de la historia se ha buscado comprender qué podemos entender cuando decimos que un sujeto conoce, encontrando desde la filosofía un sujeto transcendente que busca acotar el conocimiento. Así, vemos como Platón (427-347 a. C.) entiende como conocer el proceso de recordar por reminiscencia

---

<sup>2</sup> Bernal Torres, César Augusto (2006). *Metodología de la investigación, para administración, economía humanidades y ciencias sociales*. Pág. 246.

<sup>3</sup> Obtenido el 20 de enero del 2012, de <http://www.filosofia.org/ave/001/a136.htm>

las cosas ya sabidas por el alma antes de encarnar, es decir que el conocimiento intelectual se realiza por recordación (anamnesis) <sup>4</sup>

Por ello, conocer supondría una creciente toma de conciencia que acercaría al sujeto a la esencia; conocer la verdad supondría ir detrás de la idea. Sin embargo, para Aristóteles (384-322 a. C.) El conocimiento se inicia a través de los sentidos; quien este privado de los sentidos no puede adquirir una vida psíquica.<sup>5</sup> De este modo el proceso de conocer comenzaría en las captaciones de los sentidos que son aprehendidas por un intelecto pasivo en forma de imágenes, a partir de ahí la inteligencia activa procede a la abstracción de la que surge el universal, generándose entonces la idea.

En el siglo XVII cuando René Descartes (1596-1650), iniciador de la concepción mecanicista de la naturaleza y máximo representante del racionalismo, a través de su Discurso del Método propone aceptar como conocimiento fiable "Toda ciencia es un conocimiento cierto y evidente; y el que duda de muchas cosas no es más docto que el que jamás pensó en ellas, sino que incluso parece más indocto que éste, si alguna de ellas se formó una falsa opinión; y por tanto es mejor no estudiar nunca que ocuparse de objetos de tal modo difíciles que, no pudiendo distinguir los verdaderos de los falsos, estemos obligados a admitir los dudosos por ciertos, puesto que en ellos no hay tanta esperanza de ampliar la ciencia como peligro de disminuirla." <sup>6</sup> A este conocimiento sólo se podía llegar por el método matemático - evidencia, análisis, síntesis, enumeración- que permitía llegar a las verdades evidentes o axiomas. Así, por medio del método se llega a conocer el orden racional que se halla oculto tras el desorden de los fenómenos cualitativos.

A finales del siglo XVII y durante el XVIII, emerge en Inglaterra el empirismo, corriente filosófica cuyos principios generales son opuestos al racionalismo cartesiano. Este pensamiento parte de un postulado básico: todo el conocimiento se deriva de la experiencia. Precedido por Locke, David Hume fue el máximo representante de este movimiento. Para Hume (1711- 1776), la mente humana

<sup>4</sup>Gambra Ciudad, Rafael (2003). *Historia sencilla de la filosofía*, Pág. 68.

<sup>5</sup>Gambra Ciudad, Rafael (2003). *Historia sencilla de la filosofía*, Pág. 81.

<sup>6</sup> Obtenido el 21 de enero del 2012 de <http://www.filosofia.net/materiales/tem/descart.htm>

está formada por percepciones que pueden ser impresiones, captadas inmediatamente, o ideas que son representaciones mentales imperfectas de las impresiones. Como vemos, Hume ya plantea la función representadora de la mente que veremos en perspectivas psicológicas posteriores.<sup>7</sup>

No obstante, la visión encontrada que defienden racionalistas y empiristas encuentra su síntesis en el pensamiento de Immanuel Kant (1724-1804). El filósofo, en su Crítica a la razón pura, defiende que el conocimiento comienza con la experiencia, pero la mente colabora con los a priori –tiempo y espacio- que son inherentes al sujeto. La doctrina kantiana del conocimiento se basa en la distinción de dos facultades o fuentes de conocimiento: la sensibilidad y el entendimiento. Mientras la sensibilidad es pasividad que recibe impresiones, el entendimiento es activo al producir espontáneamente ciertos conceptos puros sin derivarlos de la experiencia.

Para el racionalismo el entendimiento es activo, pero afirma que puede conocer la realidad sin necesidad de recurrir a la experiencia. Para el empirismo el entendimiento es un resultado pasivo de la sensibilidad; no puede haber conocimiento si éste no parte de la experiencia.

La filosofía de Hume saca a Kant de su sueño dogmático, pues inicialmente se definía como racionalista; Kant afirmará con Hume que nuestro conocimiento no puede pretender extenderse más allá de la experiencia. Sin embargo, contra el empirismo Kant demostrará que el entendimiento no es pasivo, sino activo como afirmaba el racionalismo.

Kant llegará a dos conclusiones: A favor del empirismo: La sensibilidad es pasiva, limitándose a recibir impresiones; no puede haber conocimiento sin experiencia. Contra el empirismo: El entendimiento no es pasivo, ya que produce ciertos

---

<sup>7</sup> Para esta revisión histórica sobre las propuestas acerca del conocimiento se ha revisado la Enciclopedia Universal y la Historia de la Filosofía, Vol. I-II-III de Abbagnano (1964).

conceptos sin derivarlos de la experiencia (sustancia, causa, necesidad, existencia...) No todos los conceptos proceden de la experiencia.<sup>8</sup>

Para el filósofo Comte (1798- 1857) influyó de manera decisiva en la investigación de los científicos del siglo XIX, rechazándose los conceptos 'a priori', universales y absolutos, y pasándose a aceptar el método experimental como única fuente de conocimiento.

Desde la perspectiva del Positivismo, los teóricos de la administración funcionalista buscaron sus conceptos positivistas y empíricos en Comte, Spencer, Pareto y Durkheim y, más recientemente, en Kurt Lewin, Homans, Merton y Parsons y posteriormente Barnard y Simon. Estos y otros representantes influyentes del positivismo filosófico y del funcionalismo sociológico en las ciencias sociales son protagonistas de teorías administrativas caracterizadas por modelos hipotético-deductivos, por la precisión, la lógica simbólica, el comportamiento funcional y la investigación empírica apoyada en la utilización intensiva de los métodos de las ciencias naturales quienes reducen el comportamiento organizacional a la interrelación de tres dimensiones: la dimensión institucional, la dimensión individual y la dimensión grupal. En este contexto, la administración cumple un papel mediador entre las tres dimensiones, determinando significativamente la naturaleza del comportamiento organizacional en función del tipo de mediación administrativa adoptado.<sup>9</sup>

Para Platón es bien definida la capacidad de liderazgo y su rol en la sociedad, así decía que los líderes debían ser los más sabios de la comunidad. Los filósofos son los únicos capaces de llevar adelante un gobierno justo. Éstos reúnen todas las virtudes que debe tener un buen Líder: templanza (porque nadie querrá ocupar el lugar de otro), valor (porque tendrá los mejores guardianes para la guerra y esto mantendrá el orden), sabiduría (porque si los gobernantes son los mejores, serán

<sup>8</sup> Obtenido el 22 de enero del 2012 de [http://bachiller.sabuco.com/filosofia/hfilosofia/i\\_kant.htm](http://bachiller.sabuco.com/filosofia/hfilosofia/i_kant.htm)

<sup>9</sup> Obtenido el 22 de enero del 2012 de <http://www.eumed.net/rev/cccss/07/prc.htm>

los más capacitados para decidir sobre los asuntos de la Polis) justicia (porque cada uno hará lo que por naturaleza le toca).<sup>10</sup>

Asimismo Aristóteles menciona que el tipo de Forma de Gobierno va a determinar la clase de liderazgo que son las tres formas puras de gobierno que se dan cuando los líderes ejercen el poder en función del interés general, para Platón es la Monarquía (uno solo), la Aristocracia (unos pocos), la República (la mayoría). Las tres formas impuras que luego menciona ocurren cuando los líderes gobiernan en función de sus propios intereses: la Tiranía (uno solo), la Oligarquía (unos pocos), Democracia (la mayoría).

Para la época medieval y sus principales autores filósofos San Agustín y Santo Tomás de Aquino en el (s. IX- XV) conocida también como la época teocéntrica (idea Cristocéntrica), Se manifiesta por el estilo de vida imperante de las ideas del cristianismo, caracterizando así al líder y mejor gobernante debía ser el más cristiano.

El liderazgo necesario es aquel que, respetando las leyes naturales, conduce a la Comunidad a la salvación cristiana.

Para Maquiavello (S. XV-XVI). Un líder que deseará mantener o conquistar el poder, este líder deberá hacer todo lo necesario para lograrlo, incluso aquellas acciones moralmente malas y no aceptadas por la sociedad.

El líder debe saber actuar a veces como hombre, manteniendo la palabra y la integridad y a veces como animal, imitando al león por su fuerza y a la zorra por su astucia. Para conseguir fundar una República (en donde se aspira el bien común de la ciudad) el líder debe servir de ejemplo de Virtud ciudadana. De no alcanzar, para contener el impulso de los hombres hacia sus intereses particulares, la herramienta utilizada es el poder de la Ley, que obligue al Pueblo a actuar de manera virtuosa y sabia.

---

<sup>10</sup> Obtenido el 22 de enero del 2012 de [http://www.mininterior.gov.ar/asuntos\\_politicos\\_y\\_alectorales/incap/clases/MarinRaimundo\\_clase\\_I\\_cuadros.pdf](http://www.mininterior.gov.ar/asuntos_politicos_y_alectorales/incap/clases/MarinRaimundo_clase_I_cuadros.pdf)

El filósofo Hobbes (s. XVII). En general para los autores contractualistas, el liderazgo es una protección frente a la Violencia, para generar orden (principal preocupación de estos autores). Dado que vivió en una época muy conflictiva de Inglaterra, se siente atraído por la idea de un liderazgo fuerte que garantizara el orden y la paz. De ahí, que se convirtiera en el gran teórico del Estado Absolutista (Leviatán).

Para el filósofo Locke (s. XVII). No postula un Poder Absoluto (como Hobbes) sino limitado, dando origen al pensamiento político liberal. Los líderes no deben obrar en base a sus ideas particulares sino que se deben a las Leyes civiles, y si éstas no se respetan y el gobierno deviene injusto, el pueblo tiene pleno derecho de rebelarse contra él y derrocarlo.

Montesquieu (s. XVIII) propone un liderazgo limitado, de división de poderes, para que no se pueda abusar del mismo ("que el poder frene al poder").<sup>11</sup>

## **2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Rosana Peris Pichastor<sup>12</sup> (España 1998) realizó su tesis con la finalidad de conocer las teorías científicas más relevantes en el estudio del liderazgo y como estos modelos representan el resultado del proceso de construcción de conocimiento científico. En este sentido, un conjunto de modelos defienden la existencia de una relación de liderazgo que va más allá del trato basado en la transacción, ya sea esta económica o psicológica, y que se sustenta en el efecto catalizador que tiene el líder sobre los empleados. Así, desde esta perspectiva hemos visto el Hombre Z de Abraham Maslow, los estilos de Nichols y la última teoría del Líder transformacional de Bass. Por otra parte, se ha expuesto los modelos del liderazgo que entienden este proceso como una relación transaccional entre el líder y el empleado, de modo que ambos salen beneficiados

<sup>11</sup> Obtenido el 22 de enero del 2012, del Portal del Ministerio del Interior de Argentina. [http://www.mininterior.gov.ar/asuntos\\_politicos\\_y\\_eleccionales/incap/clases/MarinRaimundo\\_clase\\_I\\_cuadros.pdf](http://www.mininterior.gov.ar/asuntos_politicos_y_eleccionales/incap/clases/MarinRaimundo_clase_I_cuadros.pdf)

<sup>12</sup> Peris Pichastor, Rosana (1998). El Liderazgo Organizacional: Un Acercamiento desde las Teorías Implícitas. Tesis para obtener el grado de doctor en Psicología. Universidad Jaime I, España [en línea]: Obtenido el 22 de enero del 2012 de <http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/10522/peris.pdf?sequence=1>.

de dicha interacción. Asimismo desde la perspectiva de la teoría atribucional marca un punto de inflexión en el estudio del liderazgo. El giro introducido por esta perspectiva, tuvo importantes repercusiones tanto a nivel teórico como empírico, iniciando toda una línea de investigación que persiste en la actualidad.

En la Universidad Politécnica de Madrid (España), Fernando ChávarriDicenta<sup>13</sup> Realizo una Tesis de los procesos y análisis de validación de los factores: "carisma" y "ambición de poder", que han mostrado débiles correlaciones con el resto del modelo, contradiciendo radicalmente otros modelos clásicos de liderazgo. Determinando así que el liderazgo está cambiando radicalmente y que es preciso la atención a los cambios. El trabajo de investigación pretende llegar, a ser posible, a una herramienta práctica, sencilla y utilizable por las organizaciones, en sus procesos de selección, desarrollo y formación de líderes. Asimismo la investigación en estos campos tiene que estar iluminada por el firme propósito del rigor, al tiempo que el pragmatismo, para que el producto resultante represente un modesto avance en la disciplina de detectar, elegir y desarrollar liderazgo para las organizaciones. La clase de liderazgo que crea y construye, que apoya y ayuda, que tiende a satisfacer las más doble necesidades humanas, en contra de las clases de liderazgo destructivo, que fomenta las más innobles tendencias y destruye todo aquello que halla en su camino.

En la Universidad de la Rioja (España), Orlando Martins Marques de Lima Rua<sup>14</sup> Realizo su tesis, partiendo del Modelo de la Estructura Común de Evaluación (CommonAssessment Framework), que analiza la influencia que el liderazgo tiene en determinados factores que constituyen el clima organizacional así como también el impacto de éstos en la calidad de los servicios públicos municipales. Esta investigación partió de los estilos de liderazgo de Likert autocrático (coercitivo) y participativo, para explicar el origen, estructura, y funcionamiento y respecto al clima organizacional las variables utilizadas son las de motivación,

<sup>13</sup> Fernando ChávarriDicenta (2001). Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna. Tesis para obtener el grado de Doctor. Universidad Politécnica de Madrid, España [en línea]: Obtenido el 24 de enero del 2012 de <http://oa.upm.es/395/1/09200123.pdf>.

<sup>14</sup> Orlando Martins Marques de Lima Rua (2009). Implicaciones del liderazgo y del clima organizacional en la calidad de los servicios públicos municipales. Tesis para obtener el grado de doctor. Universidad de la Rioja, España [en línea]: Obtenido el 24 de enero del 2012 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=20241>.



satisfacción, empowerment, conflicto y estrés. La metodología empleada en la investigación ha sido cualitativa, apoyada en el estudio de casos. Así sus principales conclusiones extraídas avalan que un liderazgo participativo otorga más importancia a la calidad del servicio, por vía de una mayor motivación, satisfacción, empowerment y resultados positivos de los recursos humanos, que un estilo de liderazgo autocrático (coercitivo). Las contribuciones realizadas se apoyan en la investigación empírica, presentando alguna consideración a nuestro estudio y proponiendo nuevas directrices de investigación.

En la Universidad Tarapacá de Chile (Chile), Liliana Pedraja y Emilio Rodríguez<sup>15</sup> en la investigación realizada tiene como objetivo fundamental el análisis de la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. Para este efecto, se ha trabajado con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la Región de Tarapacá. En este contexto, se relacionan económicamente 3 dimensiones o estilos de liderazgo y la eficacia, construida a partir de un conjunto de factores debidamente ponderados. Los resultados de la investigación demuestran que las organizaciones públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Por su parte, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

En la Universidad Veracruzana (México), NelsyMarien Cortés Jiménez<sup>16</sup> realizó una tesis con la finalidad de indagar la importancia del clima laboral en un centro laboral. Esta investigación aportó evidencia empírica utilizando diversas técnicas aplicadas al determinar la importancia del clima organizacional de las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por

---

<sup>15</sup> Liliana Pedraja y Emilio Rodríguez (2004). Efectos del Estilo de Liderazgo Sobre la Eficacia de Las organizaciones Públicas. Tesis para obtener el grado de maestría. Universidad Tarapacá de Chile [en línea]: Obtenido el 24 de enero del 2012 de <http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>.

<sup>16</sup> NelsyMarien Cortés Jiménez (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.* Tesis para obtener el grado de Maestría. Universidad Veracruzana, Xalapa, México. Obtenido el 25 de enero del 2012 de <http://www.uv.mx/msp/alumnos/documents/NELSYMARIENCORTESJ.pdf>

personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Así muestra que el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de clima organizacional (CO).

Asimismo Isabel Pérez de Maldonado, Marisabel Maldonado Pérez y Suleima Bustamante Uzcátegui<sup>17</sup> realizaron una investigación con el objetivo principal de determinar el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales. Se presenta una síntesis parcial de la abundante literatura que existe sobre este tema. El abordaje es general, de modo que la discusión se realiza sobre los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Se describen tres experiencias de trabajo con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima, en las cuales se evidencia la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional, siendo ésta cuantificada y ubicada en un intervalo porcentual que oscila entre el 50% y 70%. Se subraya la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad, o sea un departamento o un grupo de trabajo. Esa gestión del clima deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

En la Universidad De Oriente Núcleo De Sucre (Venezuela), Ana Córcega y Luisa Subero<sup>18</sup> realizaron su tesis sobre el análisis de los factores que influyen el clima

<sup>17</sup> Isabel Pérez de Maldonado, Marisabel Maldonado Pérez y Suleima Bustamante Uzcátegui (2006) *Clima Organizacional y Gerencia: Inductores Del Cambio Organizacional*. Investigación y postgrado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela, [en línea]:Obtenido el 25 de enero de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-00872006000200009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-00872006000200009&script=sci_arttext)

<sup>18</sup> Ana Córcega y Luisa Subero (2009). *Análisis de los Factores que Influyen en el Clima Organizacional del Liceo Bolivariano "Creación Cantarrana", Cumaná-Estado Sucre*. Tesis para obtener

organizacional y de acuerdo a los resultados obtenidos se demostró que el personal directivo ejerce presión para que se realicen las tareas, el proceso de toma de decisiones está centrado en los directivos de la institución, los canales de comunicación son escasos, existen relaciones armoniosas entre el personal que labora en las diferentes dependencias; sin embargo la relación existente entre el directivo-subordinado es negativa, el personal se encuentra desmotivado ya que no existe un programa de reconocimiento interno para premiar el rendimiento de las funciones de los trabajadores. Todas estas observaciones nos permitieron elaborar recomendaciones para mejorar el clima organizacional de esta institución educativa.

En La Universidad Nacional Mayor De San Marcos (Perú), Pedro Herbert Jaime Valencia Pomareda Lima -Perú -2008.<sup>19</sup> Determinó cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M.

La investigación realizada muestra que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. entre ambos estilos se relacionan con la satisfacción laboral. Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

Existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente se asocia en forma débil con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Los indicadores de satisfacción hallados en este estilo son sustantivamente menores que los del estilo consultivo

---

el grado de licenciatura en educación mención Biología. Universidad De Oriente Núcleo De Sucre, Venezuela, [en línea]: Obtenido el 24 de enero del 2012 de [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/371/1/TESIS\\_ACyLS--%5B00010%5D--\(a44\).pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/371/1/TESIS_ACyLS--%5B00010%5D--(a44).pdf)

<sup>19</sup> De Pedro Herbert Jaime Valencia Pomareda (2008). *Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral*. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

participativo tanto a nivel de factores motivadores como a nivel de factores higiénicos.

En la Universidad Privada de Tacna, Félix Obando, y Arcadio Atencio (1997)<sup>20</sup>, realizaron una investigación relacionada a la gestión administrativa y clima organizacional; cuyo principal objetivo es analizar el perfil organizacional educativo, el clima organizacional y los estilos de gestión administrativa utilizados por los directivos en la Universidad Privada de Tacna, conducentes a promover cambios que favorezcan el proceso de optimización de la organización educativa.

Las percepciones del perfil organizacional educativo general de profesores y directivos muestra que en la Universidad se ejerce un estilo autoritario paternalista con ligera tendencia al estilo consultivo.

Que los profesores y directivos perciben un estilo de gestión autoritario paternalista; necesitando mejorar aspectos, tales como: fuerzas motivacionales, trabajo en equipo, formas de comunicación, proceso de toma de decisiones, proceso de control, etc.

Que el clima percibido por los profesores y directivos en la Universidad es autoritario paternalista con ligera tendencia al estilo consultivo, incidiendo en el ambiente de trabajo o clima organizacional.

## **2.3. BASES TEÓRICAS**

### **2.3.1. Bases teóricas relacionadas al estilo de liderazgo**

#### **2.3.1.1. El enfoque de Rasgos**

Esta escuela ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Ha tenido, a sí mismo, un resurgimiento a partir

---

<sup>20</sup> De Félix Obando, y Arcadio Atencio (1997). *Percepciones de la Gestión Administrativa y Clima Organizacional de los Profesores y Directivos en la Universidad Privada de Tacna*. Tesis para obtener el grado de Licenciatura. Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.

de la década del '90 hasta la actualidad tras un período de casi total inactividad. Se enmarca dentro de las denominadas teorías del gran hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.

**Según Yukl (1992)** este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992). Las dos primeras características (altos niveles de energía y tolerancia al estrés) permiten responder a las demandas urgentes con las que se suelen enfrentar quienes ocupan posiciones de líder. La integridad y madurez emocional habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores. Por último la autoconfianza hace que el líder pueda lograr de manera más efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores.

Uno de los principales motivos por los cuales este enfoque no ha tenido gran impacto los ámbitos académicos es la enorme variedad de resultados hallados lo cual dificultó notablemente la posible síntesis y evaluación específica de cada uno de los rasgos con vistas a la identificación de los líderes potenciales.

### **2.3.1.2. El enfoque conductual**

Esta escuela presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos estudios fue la Ohio State University. Allí se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:

- Iniciación de estructura: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
- Consideración: son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

Estos descubrimientos fueron posibles gracias a la utilización de determinados instrumentos de medición (Leader Behavior Description Questionnaire - LDDQ -; Supervisory Behavior Description - SBD -).

Algunos autores sostienen que ambas categorías (iniciación de estructura y consideración) son necesarias para que un líder sea efectivo, a pesar de que se las consideren de modo independiente (Larson, Hunt & Osborn, 1976; Nystrom, 1978).

Además los líderes efectivos saben seleccionar las conductas adecuadas según el tipo de situación (Blake & Mouton, 1982; House & Mitchell, 1974; Yukl, 1992). La ausencia de estudios sobre este aspecto constituyó una de las grandes falencias de este enfoque.

Esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos. (Yukl, 1992)

### **2.3.1.3. El enfoque situacional**

Existe un conjunto de teorías que conforman este enfoque. Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.

Algunas de las teorías situacionales son:

- Teoría de la contingencia. Su creador es Fiedler (1967, 1978). La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder.
- Teoría de las metas. Evans y House (1971) sostienen que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos. Los líderes por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas.
- Teoría de los sustitutos del liderazgo. Kerr y Jermier (1978) postulan que existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la

organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.

- Teoría de la decisión normativa. Vroom y Yetton (1973) proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales.
- Teoría de los recursos cognitivos. Fiedler& García (1987) examinan la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo.
- Teoría de la interacción: líder- ambiente- seguidor. Para Wofford (1982) los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.
- Las teorías situacionales en conjunto presentan ciertas restricciones, en general son demasiado generales por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas (Yukl& Van Fleet, 1992).<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Obtenido el 24 de enero de la Universidad de Palermo, Argentina.  
<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>



### ***Justificación para la investigación:***

La Teoría de las perspectivas situacionales o contingentes reconocen que los rasgos y conductas del líder pueden actuar conjuntamente con las contingencias situacionales. Ya que de acuerdo a la situación en la que el líder se desenvuelva necesitará tener más marcado cierto rasgo o conducta, su forma de ser dependerá de la situación en la que se encuentre.

De esta manera nos permitirá proponer soluciones y propuestas que vayan de acorde con la realidad situacional donde se desempeñara el estilo de liderazgo hacia sus seguidores.

Los efectos de los rasgos aumentarán acorde a su pertinencia para las contingencias situacionales que el líder enfrenta. Los rasgos en ocasiones tienen relación directa con los resultados, o en la distinción entre los líderes y quienes no lo son, y algunas veces podrían hacerse notar por su influencia en el comportamiento del líder. Dentro de estas perspectivas existen diferentes modelos de los cuales se utilizarían dependiendo la situación de trabajo.

#### **2.3.1.4. El enfoque transformacional**

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978).

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descriptas. (Yukl & Van Fleet, 1992).

House (1977) elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo carismático.

El autor trató de determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales. (Bass, 1985). Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas "ideológicas" para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes. Burns establece, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo transaccional. En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional.

El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el

rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele entenderse al liderazgo transaccional como conformado por dos subdimensiones:

Recompensa contingente: remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa ó sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Bass (1985) y sus colaboradores (Avolio, Waldman&Yammarino, 1991; Bass &Avolio, 1994) construyeron la teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteos anteriormente detallados (House, 1977; Burns 1978). Los autores consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos, tanto civiles como militares.

Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional. De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes

pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones.

Se considera que este el liderazgo transformacional es, a su vez, más amplio que el de tipo carismático. De hecho el liderazgo carismático sólo constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional. Se detallan a continuación cada uno de estos componentes:

Carisma: los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.

Inspiración: los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.

Estimulación intelectual: los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.

Consideración individualizada: los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora.

Por último el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado laissez faire. Este implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz.

Bass (1998) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio. En cambio, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados es especialmente útil en contextos más estables.

La mayor parte de la investigación realizada desde este enfoque se basa en los resultados obtenidos a partir de la utilización del instrumento MultifactorLeadershipQuestionnaire - MLQ- (Bass, 1985). Esta técnica apunta a evaluar diferentes estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire) y ha recibido constantes revisiones técnicas (Avolio, Bass & Jung, 1995).<sup>22</sup>

#### ***Justificación para la investigación:***

La investigación está basada en la teoría transformacional para plantear las posibles propuestas y recomendaciones desde este enfoque Fischman, quien tiene la experiencia educativa y de liderazgo nos reafirma la base teórica del líder transformacional.

El enfoque transformacional, o liderazgo transformacional cuenta con cuatro dimensiones, el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante. Es incrementar su madurez y motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, sino del grupo y de la sociedad.

---

<sup>22</sup> Obtenido el 24 de enero del 2012 de la Universidad de Palermo, Argentina, <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

Según Fischman, quien describe al liderazgo como el proceso de movilizar personas hacia objetivos y metas compartidas. El liderazgo transformador es el nivel más alto del liderazgo. Para Fischman todo líder debe tener Mega competencias, cuatro cualidades que deben tener los líderes, estas son:

Innovación: El liderazgo empieza por romper paradigmas. Es aquel que se pregunta: ¿qué de nuevo puedo hacer?

Motivación inspiracional: Un líder motiva, mostrando el significado del trabajo, haciendo que la gente entienda por qué está ahí.

Preocupación por las personas: Es necesario que el líder esté pendiente del grupo humano que lo rodea y que conozca sus necesidades y colabore con ellos.

Coherencia: Cuando uno hace lo que dice y dice lo que hace, se gana el respeto de los demás. La gente sigue a los líderes porque los respeta.

### **2.3.2. Bases teóricas relacionadas al clima organizacional**

#### **2.3.2.1. Teoría de Abraham Maslow**

Postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales<sup>23</sup>

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

- 1) Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.

---

<sup>23</sup> Obtenido el 25 de enero del 2012 de [http://api.ning.com/files/y6SvOGvLTLtYL-34Z0XRnsnLicDID5GTgPVL\\*Uu4UGrfoggeVf32g2\\*B5\\*o-fe2EwktjkQmZ5GMI\\*CAOtoSkqH1b2dPma8Y/TEORIASCONDUCTUALESDEAPRENDIZAJE.pdf](http://api.ning.com/files/y6SvOGvLTLtYL-34Z0XRnsnLicDID5GTgPVL*Uu4UGrfoggeVf32g2*B5*o-fe2EwktjkQmZ5GMI*CAOtoSkqH1b2dPma8Y/TEORIASCONDUCTUALESDEAPRENDIZAJE.pdf)

- 2) Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
- 3) Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
- 4) Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
- 5) Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Abraham Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

### ***Justificación para la investigación:***

El concepto de jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

El líder trabaja en las etapas más altas de los valores morales de los seguidores y su visión rodea los ideales de éstos. En la escala de Abraham Maslow es la autorrealización inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización y son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores.

### **2.3.2.2. Teoría de George Elton Mayo**

El objetivo inicial de la Teoría de George Elton Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

### **2.3.2.3. Teoría de los factores de Frederick Herzberg**

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Abraham Maslow; Frederick Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se



tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989).

#### **2.3.2.4. Teoría X Y teoría y de Mc Gregor**

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad.

Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible. La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989).

### ***Justificación para la investigación:***

La filosofía administrativa existente y las prácticas resultantes tienen un impacto definitivo en la forma cómo funciona la organización. Según esta teoría, la administración debe iniciarse con una pregunta básica: cómo se ven los administradores a sí mismos en relación con los demás. Este punto de vista requiere un poco de reflexión sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos grupos de suposiciones sobre ésta. McGregor selecciono estos términos porque quería una terminología neutral sin connotaciones de ser "bueno" o "malo".

Desde esta perspectiva podemos decir que los sentimientos de los individuos que componen la organización también tienen un efecto definido en la forma como se llevan a cabo las decisiones de la administración. Los patrones de comportamiento observables en la organización son índices de la relativa salud o enfermedad de la misma. Todos esos factores interactuantes pueden observarse y analizarse a fin de determinar la eficacia de la organización total para alcanzar sus objetivos.

#### **2.3.2.5. Teoría de campo de Kurt Lewin**

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

#### **2.3.2.6. Teoría de la Valencia – Expectativa De Vroom**

Vroom (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Frederick Herzberg y Abraham Maslow

#### **2.3.2.7. Teoría de Shein del hombre complejo**

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

La autora del presente trabajo infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al él, satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores<sup>24</sup>.

## **2.4. DESARROLLO DE LAS VARIABLES**

### **2.4.1. Variable independiente: Estilos de liderazgo**

#### **A. Definición**

##### **A.1. El líder**

Según el diccionario de la Lengua Española<sup>25</sup> (2010), el líder, es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. Se considera líder, a la persona que ocupa un puesto de dirección en algún nivel de la jerarquía de una organización formal, jugando un papel clave, ya que implica un proceso de influencia entre un líder y sus seguidores.

<sup>24</sup> Obtenido el 24 de enero del 2012 del Portal de la Universidad Interamericana para el Desarrollo, México. [http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/AN/LO/LOS03/ActDes/LOS03TeoriasModelos.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/AN/LO/LOS03/ActDes/LOS03TeoriasModelos.pdf).

<sup>25</sup> Real Academia Española (2010). *Líder*. Obtenido el 28 de diciembre del 2011 de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=lider](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=lider)

Respecto al origen del líder, estos se hacen a sí mismos, mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar. Para liderar, una persona tiene que demostrar que tiene pericia y empatía. La empatía es la cualidad de ponerse en el lugar de la otra persona. La pericia es el fruto de la destreza y del trabajo arduo. La mayoría de los líderes primero alcanzan la maestría en un área funcional y luego avanzan hacia el ámbito del generalista. Un requisito para ser un buen líder es ver el liderazgo con responsabilidad.

George Homans <sup>26</sup> (1950), Harvard University, sociólogo estadounidense, fundador de la sociología comportamental, y de la teoría del cambio; afirmó:

“El líder de un grupo es el individuo con mayor autoridad, entendida ésta como la capacidad de una persona para influir a un gran número de miembros del grupo de forma regular. Consiguiendo de los demás autoridad, prestigio, estima y sometimiento y a su vez el líder debe entregar recursos valiosos que los seguidores no hayan podido conseguir y que servirán para lograr el objetivo común”.

La influencia del líder, depende por lo tanto de dos factores; su competencia percibida por los seguidores para lograr las metas grupales y su conformidad inicial a las normas del grupo.

Según Homans (1950), el líder se hace, ya que plantea que la persona no necesita disponer de un conjunto de actitudes y reglas que definan su perfil, sino de un buen método para analizar la situación, en la cual, se va a desenvolver. Independiente de que el líder nazca o se haga a través del tiempo, se suele confundir el concepto de liderazgo con autoridad y poder. Una persona puede ser líder y tener autoridad a la vez o ser líder y tener poder, en definitiva, se puede dar una mezcla entre dos o tres de éstos.

---

<sup>26</sup> Homans, G. (1992). *El grupo humano*. Estados Unidos: TransactionPublishers.

## A.2. El liderazgo

Según el diccionario de la Lengua Española<sup>27</sup> (2010), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. Sin limitarnos al concepto literario, liderazgo, es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de uno o varios objetivos. Sin embargo, la definición de liderazgo, es variable y funcional; y es que existen bastantes y diferentes conceptos sobre ello; que es imprescindible contar con referencias y citas de otros autores que enfoquen mejor el significado del liderazgo.

Hugo Landolfi<sup>28</sup> (2010); filósofo, con actividades de alcance mundial dentro del campo de la filosofía propiamente dicha, el liderazgo, la pedagogía y la música, entre otras. Landolfi define al liderazgo como:

"El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales; de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales".

Desde el ángulo universitario, también existen grandes aportes y connotaciones relevantes; que marcan el impacto de lo que es ser un líder, es así que al liderazgo se le considera como una actitud, y no como un contenido curricular; lo que ocurre en varias instituciones

<sup>27</sup> Real Academia Española (2010). *Liderazgo*. Recuperado el 28 de diciembre del 2011, de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=liderato](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=liderato)

<sup>28</sup> Landolfi, H. (2010). *La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Dunken.

educativas. El liderazgo; es tolerante, voluntario y no tiene retribución; asimismo, es adoptado como una forma de cooperación innovadora, emprendedora y responsable que forma personas y no profesionales.

## **B. Características del líder**

El líder, independientemente del tipo que sea, tiende a ser bombardeado por varias situaciones objetivas y subjetivas, a las cuales debe combatir y sobreponerse, ya que sus seguidores, dependen de su guía para poder lograr un objetivo en común.

En general un líder es catalogado como un ser virtuoso y que posee una visión superior a la de la mayoría de los del grupo o equipo, pero específicamente un líder es una persona que engloba un sin fin de cualidades y habilidades que pueden o no presentarse espontáneamente en una organización, pero que si son forzadas a salir por medio de diversas situaciones, y que el actuar de las mismas será percibido por los seguidores quienes calificarán si éstas son o no aceptadas y si ayudan o no al desarrollo del objetivo común.

Es por ello que se toma la premisa que las cualidades y habilidades de un buen líder; se adquieren y entrenan; para poder con el tiempo, y frente a cualquier situación, destacar en y con el quipo a cargo de uno mismo.

Las perspectivas y roles que se deben implementar en un mismo para lograr convertirse en un gran líder abarcan un gran número de ítems que pueden ser decisivos, unos más que otros; así como un simple consejo a seguir; a razón de ello, se deben tomar en consideración los siguientes pasos:

- \_ Primero es esencial ser **miembro de un equipo**; para poder transmitir la visión y objetivo al equipo de trabajo.

- \_ Un excelente líder es un **buen comunicador**, la comunicación es vital en un equipo de trabajo y las líneas de comunicación deben funcionar en todas direcciones, con confianza, libertad y transparencia para que los colaboradores se sientan a gusto y compartan, siempre con respeto.
- \_ Para que un equipo de trabajo rinda, debe **estar motivado** y para ello es necesario que su líder contagie no sólo con órdenes sino también con su ejemplo y actitud para que otros miembros del equipo compartan la motivación y las ganas de seguir adelante.
- \_ El **ejemplo** viene del líder, quien debe mostrar a su equipo los valores y la misión de la organización y esto no sólo se hace con un manual en mano sino que se lleva en la actitud diaria.
- \_ Todo equipo de trabajo tienen pros y contras que el líder deberá saber **entrenar** para conseguir los mejores resultados, optimizando sus recursos y minimizando sus falencias.
- \_ Cualquier líder necesita ser **creativo y proactivo** para adelantarse a los tiempos y promover cambios que busquen el bienestar del equipo para con la organización.
- \_ Trabajar en equipo implica comprometerse con los miembros del mismo, así el líder es quien debe defender y **conciliar** cuando hay diferencias entre trabajadores o con la organización.
- \_ El líder no necesariamente es quien más sabe dentro de un grupo de trabajo, pero sí es quien mejor aprovecha el aporte y conocimiento de los demás, **aprende de ellos** y reconoce los méritos individuales puestos en favor del trabajo en equipo.



- \_ Cuando un líder sabe apoyarse en la capacidad de su equipo, y el conocimiento y profesionalismo de sus miembros, no teme a **delegar y confiar**.

Nunca está demás en recalcar que todo buen líder debe estar seguro de sí mismo, ya que de lo contrario, como podrá asegurar un futuro o conseguir una meta para sus seguidores y/o colaboradores.

### **B.1. Los tipos de líder**

Antes de adentrarnos en el estudio de los diferentes tipos de líder, es necesario entender que, tanto tipos y estilos de liderazgo, poseen el mismo nivel de significancia; conforme las perspectivas de los especialistas, éstos conceptos están altamente compenetrados.

Así mismo, y antes de identificar a los tipos de líder, es imprescindible entender la labor del líder, la cual es de suma importancia en todo grupo social; bien sea formal o informal. La existencia de jefe y líder es indiscutible y necesaria. Alguien debe coordinar las acciones del grupo, guiarlas y orientarlas cabal y adecuadamente. Lo importante no es siempre aspirar a ser jefe, director o gerente de un área. Lo que hay que buscar es un empleo en el que uno pueda desarrollarse profesionalmente, colaborar armónicamente con su equipo de trabajo y, lo más importante, sobresalir entre los demás por la capacidad de dirigir y de llevar al resto hacia el éxito.

Se nota que en muchas de las organizaciones de hoy, el reconocimiento de los líderes está determinado por el nombre o importancia de su cargo o nivel de estudios, sin embargo, pensar que sólo los jefes, gerentes o directores pueden ser líderes de una empresa, es un concepto erróneo que debe ser revaluado. La diferencia entre el liderazgo del ejecutivo y el empleado normal está determinada por su "poder formal".

El ejecutivo o gerente tiene un "poder formal" que se lo otorga la organización y un empleado sin "poder formal" puede tener un liderazgo "informal" a través de la calidad en sus competencias técnicas, metodológicas, su buena calidad en su participación constante y activa y además en su forma de ser para ayudar a los demás, que también son habilidades y competencias igualmente aplicables a los líderes con "poder formal".

Daniel Goleman<sup>29</sup> (2002); psicólogo estadounidense de la Universidad de Harvard, como periodista científico, Goleman informó sobre el cerebro y las ciencias del comportamiento para el New York Times durante muchos años; su libro de 1995, la Inteligencia Emocional en la lista de bestsellers del New York Times durante un año y medio. Goleman introduce seis estilos de liderazgo, que nos dicen:

Según la opinión de Goleman: "Estos estilos de liderazgo son eficaces por que crean resonancia. Resonancia viene de la palabra resonare. Otra vez crear el sonido. Los líderes efectivos están sintonizados con las sensaciones de la gente y las mueven en una dirección emocional positiva. Hablan auténticamente sobre sus propios valores, dirección y prioridades y resuenan con las emociones de la gente circundante. Bajo la dirección de un líder eficaz, la gente siente un nuevo nivel mutuo de comodidad. La resonancia viene naturalmente a la gente con un alto grado de inteligencia emocional (auto conciencia, administración de conciencia y relaciones sociales) pero implica también aspectos intelectuales. La creación de la resonancia se puede hacer de seis maneras, conduciendo a seis estilos de dirección. Típicamente los líderes más eficaces pueden actuar de acuerdo a la necesidad y pueden girar talentosamente el interruptor entre varios estilos, dependiendo de la situación".

---

<sup>29</sup> Goleman, D. (2002). *Liderazgo original: Reconocer el poder de la Inteligencia Emocional*. Estados Unidos: Harvard Business ReviewPress

A continuación tenemos los 6 estilos de liderazgo, estratificados según la metodología de Goleman:

**Tabla N°001: Estilos de liderazgo según Goleman**

	Liderazgo visionario	Estilo de entrenamiento	Liderazgo afiliativo	Liderazgo democrático	Liderazgo de marcapasos	Liderazgo de comandante
<b>Características del líder</b>	Inspira. Cree en su propia visión. Empático. Explica como y porqué los esfuerzos de la gente contribuyen al "sueño".	Escucha. Ayuda a la gente a identificar sus propias fuerzas y debilidades. Consejero. Anima. Delega.	Promueve armonía. Amistoso. Empático. Soluciona conflictos.	Oyente magnífico. Trabajador de equipo. Colaborador. Influyente.	Impulso fuerte de lograr metas. Altos estándares propios. Iniciativa. Punto bajo en empatía y de colaboración. Impaciencia. Conducido por números.	El ordena, "hagando lo que yo digo". Amenaza. Control apretado. Supervisión metódica. Crea disonancia. Contamina el humor de todos. Echa a perder el talento.
<b>Cómo el estilo construye resonancia</b>	Él mueve a la gente hacia sueños compartidos.	Conecta lo que desea una persona; con las metas de la organización.	Crea armonía conectando a la gente, el uno con el otro.	Aprecia los aportes de la gente. Consigue el compromiso con la participación.	Da cuenta de metas desafiantes y emocionantes.	Él disminuye el miedo dando una dirección clara en una emergencia.
<b>El impacto del estilo en el clima (del negocio)</b>	-	-	-	-	A menudo, cuando es utilizado demasiado exclusivamente o pobremente.	A menudo.
<b>Cuando el estilo es apropiado</b>	Cuando los cambios requieren una nueva visión. Cuando una clara dirección es necesaria. Cambio radical.	Para ayudar a los empleados competentes y motivarlos a mejorar su desempeño a través de capacidades constructivas de largo plazo.	Para curar grietas en el equipo. Para motivar durante épocas agotadoras. Para consolidar conexiones.	Para construir el soporte o el consenso. Para conseguir información valiosa de los empleados.	Para conseguir resultados de alta calidad de un equipo motivado y competente. Ventas.	En una crisis grave o con empleados problemáticos. Para comenzar una urgente reorganización. Militares tradicionales.

Fuente: "Liderazgo original" de Daniel Goleman.

- **El estilo coercitivo:** Es fácil entender por qué de todos los estilos de liderazgo, el coercitivo es el menos efectivo en muchas situaciones. Considerando el efecto que tiene el estilo en el clima de una organización, la flexibilidad es el aspecto más castigado.

Las decisiones extremas del líder matan las nuevas ideas. La gente se siente que no los respetan hasta tal punto que piensan "No voy siquiera a proponer mis ideas, ya que serán simplemente descartadas". De este modo, el sentido de responsabilidad de la gente se evapora: incapaces de actuar por su propia iniciativa, pierden su sentido de propiedad y sienten

poca necesidad de dar cuenta de su rendimiento. Algunos se resienten hasta tal punto que adoptan una actitud de "no voy a ayudar a ese imbécil".

El liderazgo coercitivo también tiene un efecto dañino en el sistema de recompensas. Muchos de los trabajadores de alto rendimiento están motivados por algo más que el dinero, buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo erosiona ese orgullo. Finalmente, este estilo socava también una de las herramientas principales del líder, motivar a la gente mostrándoles cómo su trabajo se ajusta a una misión general compartida. Dado el impacto del estilo coercitivo, se supone que nunca debe ser aplicado.

Es decir, el estilo coercitivo puede ser utilizado con extrema cautela, en las pocas situaciones en las que es absolutamente imperativo, como una reestructuración total. En tal caso, el estilo coercitivo puede desterrar hábitos de negocios que fracasan y encauzar a la gente hacia nuevas formas de trabajo. Siempre es apropiado durante una emergencia genuina, como un terremoto o un incendio. Puede funcionar también con empleados problemáticos cuando todas las estrategias han fallado. Pero si el líder se apoya sólo en este estilo o continúa utilizándolo una vez que la emergencia fracasó, el impacto a largo plazo de la insensibilidad hacia la moral y los sentimientos de aquellos que lidera será desastroso.

— **El estilo marcapasos:** Como el estilo coercitivo, el estilo marcapasos tiene su lugar en el repertorio de los líderes, pero debe emplearse con moderación. No es lo que se espera encontrar. Después de todo, las características distintivas de este estilo parecen admirables. El líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado en hacer las cosas mejor y más rápido, y espera lo mismo de todos a su alrededor. Rápidamente detecta quiénes no rinden lo que deben y demanda más de ellos. Si no se colocan a la altura de las circunstancias, los reemplaza con gente que pueda

hacerlo. Se podría pensar que un enfoque como éste mejoraría los resultados, pero no lo hace.

De hecho, el estilo marcapasos destruye el clima. Muchos empleados se sienten abrumados por las demandas de excelencia del ejecutivo y su moral decae. Las directivas para el trabajo pueden estar claras en la mente del líder, pero no las establece con claridad, espera que la gente sepa qué tiene que hacer e incluso piensa si debe decir a alguien que es la persona equivocada para el puesto. El trabajo no se vuelve una cuestión de tratar de hacer lo mejor posible en una línea de acción clara, sino más bien tratar de adivinar qué quiere el líder. Al mismo tiempo, la gente a menudo siente que el marcapasos no confía en que ellos trabajen por su cuenta o tomen iniciativas. La flexibilidad y responsabilidad se evaporan el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y rutinario que resulta aburrido.

En cuanto a las recompensas, el marcapasos o bien no brinda feedback (retroalimentación) sobre cómo la gente se desempeña o salta para hacerse cargo cuando considera que se están rezagando. Si el líder debe irse, la gente se encuentra sin rumbo - están tan acostumbrados a que el "experto" establezca las reglas. Finalmente, el compromiso se desvanece bajo el régimen de un líder marcapasos porque la gente sabe cómo sus esfuerzos personales encuadran en el conjunto.

— **El estilo autoritario:** De los seis estilos de liderazgo de Goleman, el autoritario es el más efectivo, ya que conduce cada aspecto del clima. El líder autoritario es un visionario, motiva a la gente haciéndole comprender cómo su trabajo se ajusta a una visión más amplia de la organización. La gente que trabaja para esa clase de líder entiende que lo que hace importa y por qué.

Los líderes autoritarios también maximizan el compromiso con los logros y la estrategia de la compañía. Al encuadrar las tareas individuales en una visión global, el líder autoritario define estándares que giran en torno a la

visión. Cuando proporciona feedback sobre el desempeño, sea positivo o negativo, el único criterio es si ese desempeño impulsa la visión. Los parámetros del éxito están claros para todo el mundo, al igual que las recompensas.

Finalmente, considerando el impacto del estilo en la flexibilidad, un líder autoritario establece el punto final pero da a la gente la libertad para innovar, experimentar y asumir riesgos calculados.

Por su impacto positivo, el estilo autoritario funciona bien en casi toda situación de negocios, pero es particularmente efectivo cuando el negocio está a la deriva. Un líder autoritario establece un nuevo curso de acción y vende a su gente visión de largo plazo renovada.

El estilo autoritario, a pesar de lo poderoso que resulta, no es adecuado para toda situación. El enfoque falla, por ejemplo, cuando el líder está trabajando con un equipo de expertos o pares que tienen más experiencia que él; ellos pueden ver al líder como pomposo y fuera de alcance. Otra limitación; si el manager o administrador, al tratar de ser autoritario se torna arrogante, puede socavar el espíritu igualitario de un equipo de trabajo efectivo. A pesar de estas advertencias, los líderes a menudo tendrán más aciertos que errores al sumarse al "Club del autoritarismo". No garantiza el hoyo en uno, pero ciertamente ayuda con el trabajo diario.

- **El estilo afiliativo:** Si el líder coercitivo demanda; "Haga lo que yo diga", y el autoritarismo urge "Venga conmigo", el afiliativo dice "la gente está primero". Este estilo todavía gira en torno a la gente hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. El líder afiliativo procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos. Se basa en la construcción de fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios de ese enfoque, como por ejemplo, la firme lealtad. El estilo también tiene un remarcable efecto positivo en la comunicación. La gente que se gusta mucho habla mucho.

Comparten ideas comparten inspiración. El estilo incentiva la flexibilidad los amigos confían uno en el otro, permitiendo la innovación constante y la toma de riesgo. La flexibilidad también surge porque el líder afiliativo, como un padre que ajusta las reglas del hogar para un adolescente maduro, no impone estructuras innecesarias sobre cómo debe efectuarse el trabajo. Le dan a la gente la libertad de hacer su trabajo en la forma en que piensan que es más efectivo.

Como una forma de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho, el líder afiliativo ofrece un generoso feedback positivo. Ese feedback tiene una potencia especial en el lugar de trabajo porque es poco común: fuera de un reporte anual, la mayoría de la gente no recibe feedback acerca de sus esfuerzos cotidianos, o sólo recibe devoluciones negativas. Esto transforma a las palabras del líder afiliativo en las más motivadoras. Finalmente, estos líderes son maestros en la construcción de un sentido de pertenencia. Es posible, por ejemplo, que inviten individualmente a cada uno de sus subordinados directos a tomar un trago o a cenar para ver cómo les va. Traerían una torta para celebrar un logro grupal. Son constructores de relaciones por naturaleza.

El impacto, generalmente positivo del estilo afiliativo, hace de él una buena aproximación para toda situación, pero los líderes deben emplearlo particularmente cuando están tratando de generar armonía en el equipo, levantar la moral, mejorar la comunicación o reparar la confianza perdida.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe utilizarse solo. Su exclusivo enfoque en el elogio puede permitir que una performance siga incorrectamente, los empleados pueden percibir que la mediocridad es tolerada. Y, ya que los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos constructivos acerca de cómo mejorar, los empleados deben descubrir por sí mismos cómo hacerlo.

- **El estilo coaching:** Los líderes coaching ayudan a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, y ajustarlas a sus aspiraciones profesionales y personales. Incentivan a los empleados a establecer logros de largo plazo y los ayudan a conceptualizar un plan para alcanzarlos. Realizan acuerdos con sus empleados acerca de su rol y responsabilidades en los planes de desarrollo, y les brindan formación y feedback en abundancia. Los líderes coaching sobresalen en la delegación proponen a sus empleados asignaturas desafiantes, incluso cuando esto signifique que sus tareas no van a completarse con rapidez. En otras palabras, estos líderes están dispuestos a afrontar que el fracaso a corto plazo lleva a un aprendizaje a largo plazo.

El estilo coaching es el que se utiliza con menos frecuencia. Muchos líderes sostienen que no tienen tiempo en esta economía de alta presión para el lento y tedioso trabajo de enseñar a la gente y ayudarlos a crecer. Pero después de una primera sesión, lleva poco o prácticamente ningún tiempo adicional. Los líderes que ignoran este estilo están pasando por alto una poderosa herramienta; su impacto en el clima y el desempeño son altamente positivos.

Es necesario admitir que existe una paradoja en el efecto positivo del coaching en el desempeño del negocio porque se focaliza en primer lugar en el desarrollo personal, no en tareas inmediatamente relacionadas con el trabajo. A pesar de eso, el coaching mejora los resultados, debido a que requiere diálogo constante, y ese diálogo es una forma de impulsar hacia arriba los vectores del clima. Por ejemplo la flexibilidad; cuando un empleado sabe que su jefe lo observa y se interesa por lo que hace, se siente libre para experimentar. Después de todo, está seguro de obtener feedback rápido y constructivo.

De un modo similar, el diálogo constante del coaching garantiza que la gente sepa qué se espera de ellos y cómo su trabajo encaja en una estrategia o visión más amplia. Esto afecta la responsabilidad y claridad. En



cuanto al compromiso, el coaching ayuda allí también porque el mensaje implícito en el estilo es "creo en vos, y espero de ti tus mejores esfuerzos". Los empleados a menudo responden a ese desafío con su corazón, mente y alma.

El estilo coaching funciona bien en muchas situaciones de negocios, pero resulta quizás más efectivo cuando la gente en el extremo receptor está bien predispuesta. Por ejemplo, el estilo coaching funciona particularmente bien cuando los empleados están al tanto de sus debilidades y les gustaría mejorar su performance. De un modo similar, resulta efectivo cuando los empleados entienden cómo el cultivar nuevas habilidades puede ayudarlos a avanzar. En síntesis, funciona mejor con empleados que quieren ser entrenados.

En contraste, el estilo coaching tiene poco sentido cuando los empleados, por algún motivo, se resisten a aprender o a cambiar sus modos. Y fracasa si el líder carece de la capacidad para ayudar al empleado. El hecho es que muchos managers no están familiarizados con este estilo o simplemente son ineptos en eso, especialmente en lo que respecta a brindar un feedback de desempeño que resulte motivante. Algunas compañías se han dado cuenta del impacto positivo del estilo y están tratando de transformarlo en una competencia central. En algunas compañías, una porción significativa de los bonos anuales está atada a un desarrollo ejecutivo de sus subordinados directos. Pero muchas compañías tienen todavía que tomar ventaja completa de su estilo de liderazgo. A pesar de que el estilo coaching puede no ser el que más clame por los resultados finales, finalmente los trae.

- **El estilo democrático:** El líder democrático promueve la responsabilidad y flexibilidad; al tomarse el tiempo de escuchar las ideas de la gente, así, genera confianza, respeto y compromiso. Cuando deja que los propios trabajadores opinen acerca de las decisiones que afectan sus logros y el modo en que realizan su trabajo. Al escuchar las preocupaciones de sus

empleados, el líder democrático aprende cómo mantener alta la moral. Finalmente, como tienen participación en la determinación de los estándares para la evaluación del éxito, la gente que opera en sistemas democráticos tiende a ser muy realista acerca de lo que puede o no puede cumplirse.

Sin embargo, el estilo democrático tiene sus desventajas, razón por la cual su impacto en el clima no es tan alto como el de otros estilos. Una de sus consecuencias más exasperantes pueden ser los encuentros interminables en los que se debaten ideas sin llegar a un consenso y el único resultado visible es la programación de más encuentros. Algunos líderes democráticos, utilizan este estilo para postergar decisiones cruciales, con la esperanza de que de tanto podar las cosas, aparecerá eventualmente una solución oculta. En realidad, su gente termina sintiéndose confundida y sin líder. Esta clase de enfoque puede incluso despertar conflictos.

A pesar de ello, este estilo es ideal cuando un líder está él mismo inseguro acerca de la mejor dirección a seguir y necesita nuevas ideas y la guía de empleados hábiles. Incluso si el líder tiene una fuerte visión, el estilo democrático funciona bien para ideas frescas para ejecutar esa visión.

El estilo democrático, por supuesto, tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados para ofrecer consejo. Y prácticamente no hace falta decir que la generación del consenso es un camino equivocado en tiempos de crisis.

Cyril Levicki<sup>30</sup> (1998), profesor en London Business School, titulado en economía política, un doctorado en el tema de liderazgo, y consultor internacional; propone 7 tipos de líder:

---

<sup>30</sup> Levicki, C. (1998). *El gen del liderazgo: El código genético de una carrera de liderazgo*. Londres, Inglaterra: Panorama Editorial

- **Líder carismático:** Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.
- **Líderes de inteligencia superior:** Su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. Por lo tanto, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.
- **Líder autocrático:** Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.
- **General en jefe o general del ejército:** Llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas.
- **Líder pastor:** muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para

las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.

- **Líderes de la realeza:** Tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.
- **Líder natural:** Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas.

**Gráfico N°002: Tipos de líder (Levicki)**



Fuente: "El gen del liderazgo: El código genético de una carrera de liderazgo" de Cyril Levicki.

Elaboración: Propia.

Por otro lado, Levicki (1998), señala que la diferencia esencial entre un gran líder y un amo peligroso es el vital ingrediente del carácter moral. Entre ambas tipologías se imponen dos estilos de dirección opuestos y, por tanto, dos visiones. Siguiendo la terminología de Levicki, el amo peligroso impone un sistema autoritario, en el que decide en solitario, sin consultar, matando la participación, sin más información y pulso de la situación que la que él maneja desde su particular ángulo.

Su manera de concebir el equipo está basada en un modelo clasista y su poder está legitimado por la situación privilegiada que ostenta con respecto a los demás. Las relaciones que se establecen están condicionadas por su clara superioridad, que conlleva la subordinación sumisa del resto.

El líder, en cambio, genera un entorno cooperativo, interactivo y de intercambio, en el que el consenso se hace realidad. Fomenta la comunicación y derriba las barreras tradicionales en las que se ha ocultado el superior, temeroso de parecer demasiado accesible a los demás y perder, de este modo, su autoridad.

El líder es consciente de que cualquier organización es una pirámide y que en cada nivel existe un conocimiento del entorno distinto. Sólo mediante el intercambio de información y la comparación de situaciones se llega a tener un conocimiento preciso de la realidad.

David Fischman<sup>31</sup> (2005); en su libro audiovisual, "Liderazgo en práctica"; nos dice que existen 5 tipos bien marcados de líderes, los mismos que en su experiencia abundan en la mayoría de las empresas y organizaciones, ya sean grandes o pequeñas. Ellos son:

- Primero tenemos al **líder ausente**; este tipo de líder, por su inacción, se convierte en un corcho de botella que impide la salida de proyectos en la

---

<sup>31</sup> Fischman, D. (2005). *Liderazgo en práctica*. Obtenido el 27 de diciembre del 2011, de <http://www.intercambiosvirtuales.org/cursos-multimedia/liderazgo-en-practica-david-fisherman>

organización, a este tipo de líder, Bernard Bass<sup>32</sup> (1985), doctor en psicología industrial y docente investigador de la Binghamton University; lo denomina "laissez-faire". Este líder posterga la toma de decisiones, está ausente y tiene poca comunicación. Nunca tiene tiempo para desarrollar labores de liderazgo con sus seguidores.

Con este líder, si hay logros, es gracias al esfuerzo de algunos subordinados automotivados que trabajan solos. Como podemos intuir, es el estilo de liderazgo menos efectivo. Pero, ¿Acaso no es moderno dar "empowerment" (delegación de funciones) a los subordinados para que trabajen solos?; desde una perspectiva vanguardista quizás esto se podría apreciar como un método de trabajo más eficiente, pero debemos entender y diferenciar el concepto y funciones del empowerment (dar poder) y el laissez-faire (dejar hacer).

El líder que hace empowerment; entrega el poder paulatinamente, su meta es lograr que sus subordinados actúen de manera independiente. Para ello, traza una estrategia de desarrollo y crecimiento para cada uno. Aquel que practica el empowerment, está orientado a sus subordinados, les entrega información necesaria, facilita el trabajo y elimina obstáculos. Comparte su visión y define claramente los objetivos y los límites del poder, el líder que hace empowerment entrega verdaderamente el poder para que sus subordinados decidan con autonomía. En el liderazgo laissez-faire, en cambio, el líder da autonomía sin realmente entregarles el poder.

Un líder laissez-faire; por el contrario coloca a sus subordinados en una situación impotente; donde ellos desorientados, no pueden explotar sus capacidades y habilidades por falta de un guía. Peor aún, después de un tiempo el líder puede salir despedido; por el mal desempeño que ha demostrado en la empresa, arrastrando no solo consigo sus cosas, si no

---

<sup>32</sup> Bass, B. M. (1985). *El liderazgo y el rendimiento supera las expectativas*. New York, Estados Unidos: Free Press.

que ha creado en sus trabajadores una sensación de desmotivación y falta de productividad.

Nuevamente y citando a David Fischman, el líder ausente, es aquel líder que está presente en la empresa pero solo en forma física, sin sostener una relación con sus empleados; en cierta forma se le llama "un jefe fantasma" se lo ve de vez en cuando, se enfoca mas en cumplir sus propias metas personales y no se interesa en toda la fuerza laboral de la empresa o su organización, da el poder pero no delega.

En conclusión, el líder ausente; no dirige a nadie, solo se concentra en su propio mundo y normalmente, se trata de técnicos; aquellos que desarrollaron un excelente trabajo individual y fueron ascendidos a gerentes para que dirijan a otros técnicos; y cuando estos son ascendidos, continúan haciendo el mismo trabajo individual, ignorando que su éxito ahora depende de sus habilidades directivas. Por otro lado, se trata de ejecutivos centrados en el hemisferio derecho del cerebro; muy creativos, espontáneos y flexibles, pero también muy desordenados y poco estructurados; tanto que a veces olvidan que tienen subordinados que atender.

- Fischman (2005), define al **líder sin autoridad**, como aquel individuo que suele tomar la iniciativa, en cuanto a la solución de un problema se refiere; generalmente esta clase de líder se presenta en ambientes en los que el jefe es vencido por los problemas; pero lo más difícil de ser un líder sin autoridad es que, no es sencillo, porque debe convencer y persuadir para ser tomado en cuenta; ya que no posee autoridad alguna.

Pero es importante que entendamos que; el liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa; una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe. El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica. El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad

jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo. Además, a los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra un líder.

Quien aspira a convertirse en líder no necesariamente debe ser un tipo carismático, sino tener virtudes como la dedicación al trabajo y la integridad. Es decir, aquella persona que siempre hizo lo que dijo que haría, siempre dice la verdad y admite sus errores. Estas características no necesariamente convertirán a alguien en un líder, pero, si este carece de ellas, nunca llegará a serlo.

Sin embargo, un líder sin autoridad, tiene pocas posibilidades de conseguir la cooperación de los demás; si es que no se encuentra a la cabeza. Sus compañeros pueden rechazar sus indicaciones solo porque no les gusta que alguien que no es su jefe les diga qué hacer. Esto podría representar un tajante limitante a la iniciativa de este líder sin autoridad, para ello, una buena forma de relacionarse con su grupo puede ser, formulando preguntas, para recibir las opiniones de los demás, y ofreciendo ideas como parte de la solución; para que internamente desarrollen una motivación; que los lleve a comprender que vale la pena el esfuerzo y que por lo tanto son también parte del triunfo.

- El **líder transaccional**; se caracteriza por basar la motivación que infunde, en incentivos materiales y económicos, y sólo le importa "su área". Para Fischman, este tipo de líder realiza una "transacción comercial" con el subordinado (si tú me das lo que yo quiero, te pago y recompenso).

En este tipo de liderazgo, si existe una relación con el personal, pero solo por que se necesita de ellos, para el cumplimiento de metas; el líder está con ellos solo cuando se lo necesita, no siempre.



El liderazgo transaccional, enfatiza la búsqueda de intereses propios. Los subordinados y los líderes buscan beneficios, sueldos, poder y estatus. Las iniciativas de los subordinados se encaminan a la búsqueda de recompensas personales y a evitar castigos disciplinarios por salirse de las reglas o normas. Este tipo de liderazgo satisface las necesidades de seguridad y autoestima en la escala de Abraham Maslow.

El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. El liderazgo transaccional puede ser muy efectivo.

María Palomo<sup>33</sup> (2007); docente en ESIC Business & Marketing School, Centro Universitario Superior adscrito a la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid; consultora-formadora, en la organización de recursos humanos en general, y gestión por competencias y el talento en particular. Ella describe lo siguiente:

“Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a “seguir las reglas”, los líderes

---

<sup>33</sup> Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC editorial.

transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio. Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en el mundo de hoy, donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento".

- El **líder transformador**, según Fischman, desarrolla a sus subordinados y los eleva a niveles más altos de moralidad y de necesidades. Los subordinados toman un ascensor y evitan la escala de Abraham Maslow llegando de frente al nivel más alto de necesidades del hombre; trascender, dejar huella y autorealizarse.

El líder transformador impulsa a los subordinados a pasar por encima de sí mismos y orientarse a causas trascendentes. Las personas no trabajan por recompensa sino por compromiso y sienten que su trabajo está alineado con sus intereses más profundos. Este líder estimula intelectualmente a su personal fomentando la creatividad y entregando poder. Además, manifiesta una preocupación auténtica por sus empleados.

Es por ello que el eje principal de este líder, es la interrelación con sus trabajadores, direccionando todas las expectativas que se fomentan, con un fin en común, tratando de cumplir con todos y con el mismo, y con el bien o fin de la organización; es el tipo de liderazgo más positivo en beneficio de todos y en forma unificada. Sus lemas pueden ser: "Predicar con el ejemplo"; "Servir a los demás".

Según Bass (1985), el líder transformador logra mejores resultados y mayor motivación. Este líder también utiliza estrategias transaccionales, como recompensas y beneficios; Considera que los intereses y anhelos personales son válidos, pero siempre que estén alineados con la meta trascendente.

Richard Daft<sup>34</sup> (2006); profesor de Gestión en la Escuela de Graduados en Administración de Owen de la Universidad de Vanderbilt; ha hecho contribuciones fundamentales al estudio del comportamiento de la organización y diseño de la organización, y es autor de varios libros en estas áreas. Él refiere:

“Los líderes transformadores son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías. El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores”.

- Es lamentable, pero a la vez una verdad amarga que en la actualidad, así como existen líderes verdaderos, también existen **seudolíderes**; ambos, logran sus objetivos, pero existen marcadas diferencias; según David Fischman, un seudolíder es aquel que aparenta compromiso con las personas y con la empresa; pero que en realidad se trata de una persona egocéntrica y manipuladora; que posee una baja autoestima, y la compensa adquiriendo poder externo. Este líder habla mucho y hace nada. Si se le escucha hablar, pareciera que va a realizar grandes cosas, pero no hace ni deshace nada. Esta persona solo habla la buena batalla de la fe.

Los seudolíderes se basan en sus propios valores, dicen lo que sus seguidores quieren oír. Ser transparente y sincero con los subordinados puede traer conflictos e insatisfacción, pero permite su desarrollo a largo plazo. El seudolíder, manipula y engaña para lograr un mayor puesto y así conseguir que lo sigan.

Esta clase de líder, simula la entrega de poder pero, en realidad, busca perpetuar la dependencia. El seudolíder es consciente de que los

---

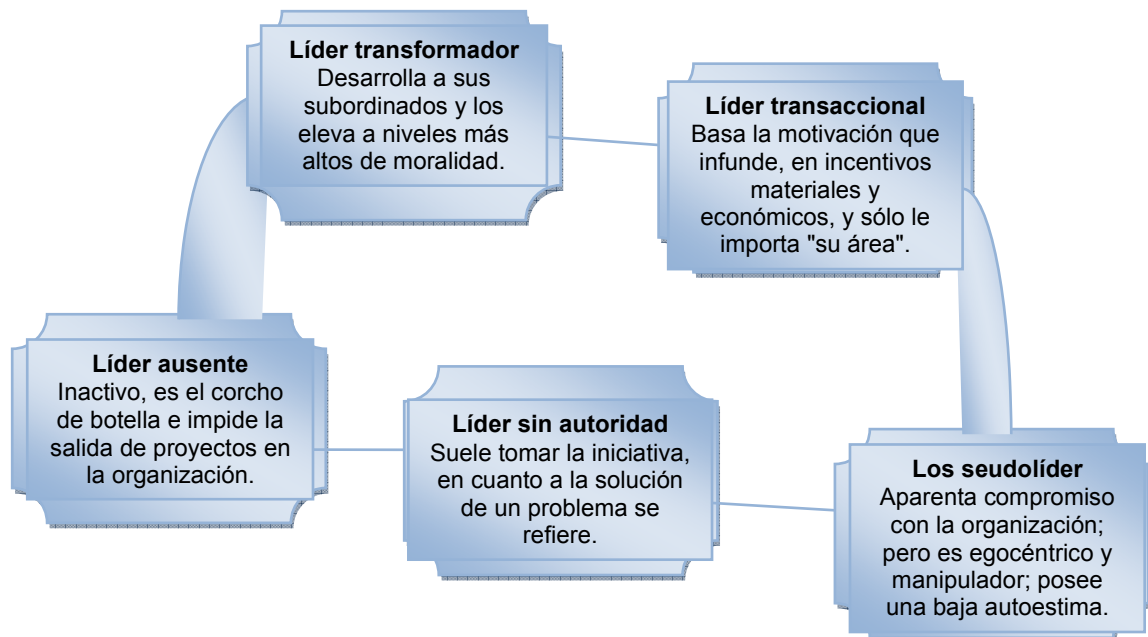
<sup>34</sup> Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Estados Unidos: Ed. Thompson

subordinados se motivan cuando tienen el poder de decidir. Por eso manipula a las personas haciéndoles creer que son ellos los que deciden.

Otra característica típica de un seudolíder, es el interés en sus propias necesidades de ego, poder y estatus, utilizando a sus subordinados como medio para sus propios fines; mientras que el verdadero líder considera a los subordinados como fines en sí mismos.

Al seudolíder, no le conviene que su gente destaque; por el contrario, desprestigia a los demás, y busca enemistar a los suyos con los demás; Fischman, recomienda que a este tipo de líder, no se le deba de enfrentar directamente, ya que se podría fomentar una coalición ordenada que terminaría en un trágico despido. Sin embargo, se puede sugerir una evaluación 180° (los subordinados evalúan a sus jefes). Por otro lado, una acción de alto riesgo sería hablar con un superior de confianza.

**Gráfico N°003: Los 5 tipos de líderes**



Fuente: "El Liderazgo en práctica" de David Fischman.

Elaboración: Propia.

## **Comparación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional**

Según los lineamientos establecidos por Fischman (2005); los liderazgos transformacional y transaccional son dos enfoques diferentes para explicar la forma en que administradores y empleados se influyen mutuamente. El liderazgo emocional transaccional es distinto del liderazgo transformacional. El primero tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. El segundo es más duradero, en especial cuando el proceso de cambio está bien diseñado e instrumentado.

Los líderes transaccionales promueven la estabilidad, en tanto que los transformacionales generan cambios importantes en los seguidores como en las organizaciones. El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a supeditar al interés propio al interés del grupo. El transaccional busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación. Pese a estas diferencias, vale la pena mencionar que, cuando las situaciones lo exigen, los buenos líderes manifiestan tanto habilidades de liderazgo transaccional como transformacional.

El líder transformacional cultiva la aceptación de la misión del grupo de trabajo por parte de sus seguidores. La relación jefe – seguidor es de estímulo mutuo y se caracteriza por cuatro factores, que incluyen; carisma, inspiración, consideración individual y estímulo intelectual. El carisma es un factor decisivo en el proceso transformacional. Los líderes carismáticos tienen habilidad para desarrollar un gran poder simbólico, con el cual los seguidores desean identificarse. Los seguidores idealizan a los líderes de esta clase y a menudo desarrollan un fuerte vínculo emocional con ellos. Un factor muy relacionado con el carisma es la inspiración. Los líderes transformacionales tienden a ser también individuos inspiradores. La inspiración se manifiesta en la forma apasionada en que el líder comunica

una meta o una situación ideal futura, afirma que es una alternativa mucho mejor que el orden establecido y que puede ser compartida.

Lussier R. & Achua C.<sup>35</sup> (2008); Lussier, es profesor de Administración en la Universidad de Springfield, fue director fundador de los programas de Israel e impartido cursos en Israel, su experiencia internacional también se extiende a Namibia y Sudáfrica; mientras que Achua, es profesor asociado y director del Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Virginia, ha estado enseñando liderazgo y otros cursos de gestión por más de una década. Ambos defienden:

“El líder transformacional emplea explicaciones visionarias para bosquejar lo que el grupo de trabajo puede lograr. Luego, los seguidores, entusiasmados, se sienten motivados para alcanzar los objetivos organizacionales. La consideración individual es un factor que pone en evidencia el poder de tutor de sus seguidores, los trata como individuos y usa una orientación de desarrollo que responde a las necesidades y preocupaciones de estos. Por último, el estímulo intelectual demuestra el estilo de pensamiento creativo e innovador del líder transformacional. Este estimula a los seguidores para que piensen en nuevas formas sobre problemas viejos y conocidos. Al estimular patrones de pensamiento novedosos, provoca que los seguidores cuestionen sus creencias y aprendan por sí mismo a resolver problemas en forma creativa”.

Existen distintos y nuevos criterios sobre los tipos de líder, producto del análisis y estudio de otros autores; así tenemos:

**Manuel Gross<sup>36</sup> (2008)**; ingeniero comercial de la Universidad de Santiago de Chile (USACH), escritor aficionado, participante de varias organizaciones sociales, habitualmente ocupado en difundir las técnicas y

<sup>35</sup> Lussier, R., & Achua, C. (1999). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson

<sup>36</sup> Gross, M. (2008). *Cinco estilos de liderazgo*. Obtenido el 28 de junio de 2011, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/234835/Cinco-estilos-de-liderazgo.html>

herramientas creadas por el management. Él nos habla sobre los estilos de liderazgo; ciñéndose al Manual de Referencia de Liderazgo del Ejército de EE.UU. (2004), que ofrece un marco sobre el que se pueden apoyar los líderes de cualquier rango y de cualquier organización.

- \_ El **estilo directivo**; describe un líder que no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución.
- \_ El **estilo participativo** caracteriza a aquellos los líderes que piden a sus subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer.
- \_ El **estilo delegativo** conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder.
- \_ El **estilo transformacional** "transforma" a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual tanto personal como profesional y en el potenciamiento de la organización.
- \_ El **estilo transaccional** utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente.

**Gráfico N°004 Tipos de líder (Gross)**



Fuente: "Cinco estilos de liderazgo" de Manuel Gross

Elaboración: Propia.

**Natalia Martini<sup>37</sup> (2001)**; Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales de UADE (Universidad Argentina de la Empresa), diseñadora y programadora web, dirige su propia consultora de comunicación NM Comunicaciones™; en Buenos Aires, Argentina; nominada en el 2005 por el Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa para recibir el: "Premio Iberoamericano a la Excelencia Educativa"; estipula cuatro tipos de líder:

- Los **líderes audaces** son fundadores o creadores de la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables. Son personas que tienen mucha prensa.

<sup>37</sup>Martini, N. (2001). Liderazgo. Obtenido el 28 de junio de 2011, de <http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>



- \_ Los **líderes cautelosos**, están interesados y comprometidos en hacer que la empresa o institución pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez. Sus atributos de liderazgo son la estabilidad y un claro sentido de dirección para la organización.
- \_ Los **líderes cirujanos**, seleccionan las mejores partes de la institución y la mano de obra para garantizar su supervivencia. Estos líderes frecuentemente salvan a las empresas que se hallan al borde del colapso.
- \_ Los **líderes funerarios**, se caracterizan por cosechar los frutos de la empresa, cerrarla o fusionarla con otra. Se hacen cargo de los sobrevivientes y de otros que se hayan visto afectados por la defunción de la institución. Son incapaces de pensar claramente por sí mismos.

**Gráfico N° 005: Tipos de líder (Martini)**



Fuente: "Liderazgo" de Natalia Martini.

Elaboración: Propia.

Los tipos de líder hasta el momento analizados; los podemos resumir en un cuadro explicativo; además de contrastarlos con otros tipos de líder producto del análisis y estudio de otros autores.

**Tabla N°002: Análisis de los tipos de estilos de liderazgo**

REFERENCIA (Autor, citas bibliográficas, etc.)	TIPOS Y/O ESTILOS DEL LÍDER
<p><b>Ingeniero comercial de la Universidad de Santiago de Chile (USACH), escritor aficionado, participante de varias organizaciones sociales, habitualmente ocupado en difundir las técnicas y herramientas creadas por la "ciencia de la administración" más popularmente conocida como "management".</b></p> <p><b>Estos estilos de liderazgo están ceñidos al Manual de Referencia de Liderazgo del Ejército de EE.UU. (The U.S. Army Leadership Field Manual) ofrecen un marco sobre el que se pueden apoyar los líderes de cualquier rango y de cualquier organización.</b></p> <p><b>Referencia:</b>  <a href="http://manuelgross.bligoo.com/content/view/234835/Cinco-estilos-de-liderazgo.html">http://manuelgross.bligoo.com/content/view/234835/Cinco-estilos-de-liderazgo.html</a></p>	<p>El <b>estilo directivo</b> es aquel en el que el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución.</p>
	<p>El <b>estilo participativo</b> es aquel en el que los líderes piden a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer.</p>
	<p>El <b>estilo delegativo</b> conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder.</p>
	<p>El <b>estilo transformacional</b> "transforma" a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual -tanto personal como profesional- y en el potenciamiento de la organización.</p>
	<p>El <b>estilo transaccional</b> utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente.</p>
<p><b>Natalia Martini; Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales de UADE (Universidad Argentina de la</b></p>	<p><b>Líderes audaces:</b> Fundadores o creadores de la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad los</p>

<p><b>Empresa). Diseñadora y Programadora Web. Dirige su propia consultora de comunicación NM Comunicaciones™; Buenos Aires, Argentina. Fundadora y editora del Primer Portal de Relaciones Públicas, RRPP net (<a href="http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm">http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm</a>); que opera desde el 2001.</b></p> <p><b>Nominada en el 2005 por el Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa para recibir el "Premio Iberoamericano a la Excelencia Educativa", reconocimiento recibido por su labor y aportes en RRPP net.</b></p>	<p>sueños que otros creen inalcanzables. Son personas que tienen mucha prensa.</p> <p><b>Líderes cautelosos:</b> Están interesados y comprometidos en hacer que la empresa o institución pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez. Sus atributos de liderazgo son la estabilidad y un claro sentido de dirección para la organización.</p>
<p><b>Quijano (2003), citado por Reyes Gutiérrez (2006) identifica tres tipos de líderes: líder autócrata, líder participativo y líder liberal.</b></p> <p><b>REFERENCIAS:</b></p> <p><b>Reyes Gutiérrez L. T. (2006). Liderazgo.</b></p>	<p><b>Cirujanos:</b> Seleccionan las mejores partes de la institución y la mano de obra para garantizar su supervivencia. Estos líderes frecuentemente salvan a las empresas que se hallan al borde del colapso.</p> <p><b>Funerarios:</b> Su tarea es cosechar los frutos de la empresa, cerrarla o fusionarla con otra. Se hacen cargo de los sobrevivientes y de otros que se hayan visto afectados por la defunción de la institución. Son incapaces de pensar claramente por sí mismos.</p> <p><b>Líder Autócrata:</b> Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones. Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes. Exige a los subalternos, obediencia y adhesión a sus decisiones.</p> <p><b>Líder Participativo:</b> No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos; pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les conciernen.</p> <p><b>Líder liberal:</b> Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.</p>
<p><b>David Fischman; en su libro audiovisual, "Liderazgo en práctica"; existen 5 tipos bien marcados de líderes, los mismos que en su experiencia abundan en</b></p>	<p><b>Líder ausente;</b> este tipo de líder, por su inacción, se convierte en un corcho de botella que impide la salida de proyectos en la organización</p> <p><b>Líder sin autoridad,</b> como aquel individuo</p>

<p><b>la mayoría de las empresas y organizaciones, ya sean grandes o pequeñas.</b></p>	<p>que suele tomar la iniciativa, en cuanto a la solución de un problema se refiere; generalmente esta clase de líder se presenta en ambientes en los que el jefe es vencido por los problemas.</p>
	<p><b>Líder transaccional;</b> se caracteriza por basar la motivación que infunde, en incentivos materiales y económicos, y sólo le importa "su área".</p>
	<p><b>Líder transformador,</b> según Fischman, desarrolla a sus subordinados y los eleva a niveles más altos de moralidad y de necesidades.</p>
	<p><b>Los seudolíderes;</b> aquel que aparenta compromiso con las personas y con la empresa; pero que en realidad se trata de una persona egocéntrica y manipuladora; que posee una baja autoestima.</p>
<p><b>Según el tratadista Cyril Levicki (1998), profesor en London Business School, en su libro "El gen del liderazgo", propone la existencia de siete tipos de líder.</b></p> <p><b>LEVICKI, C. (1998): El gen del liderazgo: "El código genético de una carrera de liderazgo"</b></p>	<p><b>Líder carismático;</b> tiene mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.</p> <p><b>Líderes de inteligencia superior;</b> su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos.</p> <p><b>Líder autocrático;</b> especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas.</p> <p><b>Líder pastor;</b> muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis y emergencias.</p> <p><b>General en jefe o general del ejército;</b> son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones.</p> <p><b>Líderes de la realeza;</b> no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como</p>

	<p>consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.</p> <p><b>Líder natural;</b> su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas.</p>
<p><i>Daniel Goleman (2002), "Primal Leadership", psicólogo estadounidense de la Universidad de Harvard; adquirió fama mundial a partir de la publicación de su libro "Inteligencia emocional" en 1995.</i></p>	<p><b>El estilo coercitivo;</b> las decisiones extremas del líder matan las nuevas ideas es fácil entender por qué de todos los estilos de liderazgo, el coercitivo es el menos efectivo en muchas situaciones.</p> <p><b>El estilo marcapasos;</b> establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado en hacer las cosas mejor y más rápido, y espera lo mismo de todos a su alrededor.</p> <p><b>El estilo autoritario;</b> es un visionario, motiva a la gente haciéndole comprender cómo su trabajo se ajusta a una visión más amplia de la organización.</p> <p><b>El estilo afiliativo;</b> el líder afiliativo dice "la gente está primero"; procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos.</p> <p><b>El estilo coaching;</b> los líderes coaching ayudan a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, y ajustarlas a sus aspiraciones profesionales y personales.</p> <p><b>El estilo democrático;</b> promueve la responsabilidad y flexibilidad; al tomarse el tiempo de escuchar las ideas de la gente, así, genera confianza, respeto y compromiso.</p>

Elaboración propia.

## C. El liderazgo en las organizaciones

### C.1. Ventajas del liderazgo

Un verdadero líder diría: "Disponer de más tiempo para desarrollar proyectos de valor en la empresa y reconocer a tu equipo, se encuentran entre los beneficios". En la mayoría de las organizaciones privadas y públicas, siempre existe un jefe a cargo de la administración de dicha organización, pero en pocas de ellas, existen verdaderos líderes; que además de cumplir con los objetivos de su institución, siempre velan por el bienestar socioeconómico de su equipo, llevándolo al éxito conjuntamente con él.

Ana Paula Flores<sup>38</sup> (2011); Lic. en comunicación social, reportera de negocios en El Economista, redactora en Editorial Fass; nos dice:

"Es un hecho; el jefe y el líder no son lo mismo. Sin embargo, hay jefes líderes, que dictan paso a paso los movimientos de su equipo. Sin embargo, siempre existe cierta inquietud sobre que tan provechoso sería para la organización, mantener un liderazgo compartido".

Existen 5 beneficios bien marcados, los cuales promueven la modalidad de un liderazgo compartido:

- **Ganar tiempo para cosas importantes;** cuando se busca controlar todas las acciones de los empleados, se invierte mucho tiempo en cuidar los pasos de cada uno. Si se confiere mayor liderazgo a cada uno de ellos, se puede ganar tiempo para hacer cosas aporten mayor valor a la empresa u organización.

---

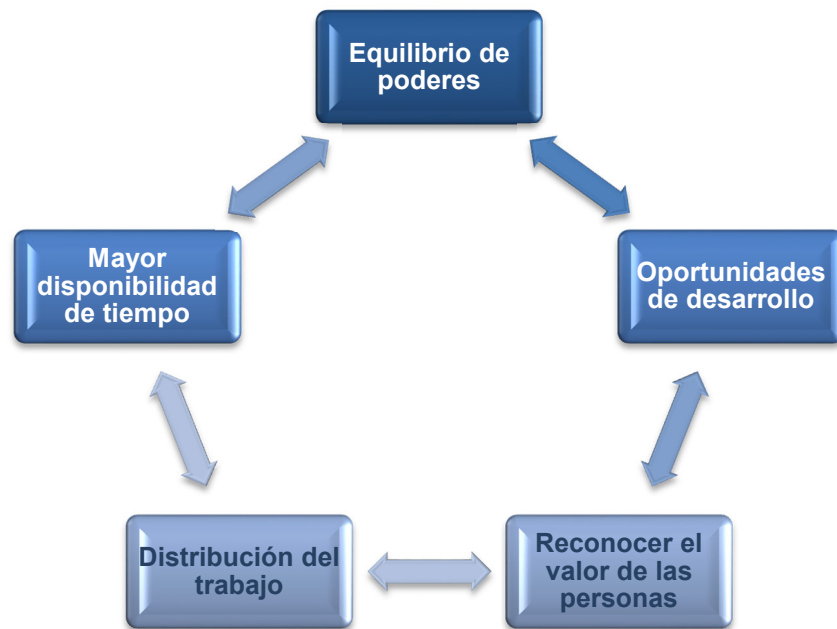
<sup>38</sup> Flores, A. (2011). Beneficios del liderazgo compartido. Obtenido el 15 de febrero del 2012, de <http://www.altonivel.com.mx/9016-beneficios-del-liderazgo-compartido.html>

- **Oportunidades de desarrollo;** una de las características más buscadas actualmente por el talento humano es la oportunidad de desarrollo. Al brindarla a los miembros del equipo; el jefe/líder se asegura de tener personas comprometidas con su trabajo, pues éste también representa el desarrollo de sus carreras en la empresa.
- **Equilibrio de poderes;** añadir un nuevo líder a un equipo permite aumentar la percepción de los empleados, pues consideran que ahora son más los que “tiran del caballo”. Lo importante en este beneficio, es elegir bien a nuestro segundo al mando, pues debe ser alguien con conocimientos y principios sólidos que represente de manera honrosa a la organización.
- **Reconocer el valor de las personas;** un nuevo líder se nombra con base en sus aptitudes; es correcto reconocerlas y premiarlas dotándolo de poder, esa, es una buena forma de comunicar al equipo de trabajo, que se es capaz de identificar a un líder cuando se le tiene en frente. Esto los ayudará a sentirse motivados y a buscar un reconocimiento por parte del jefe/líder.
- **Distribución del trabajo;** cuando el liderazgo se acumula en una sola persona, las responsabilidades se acumulan alrededor de ésta. Una de las grandes ventajas de tener varios líderes es la posibilidad de distribuir las tareas equitativamente, designando cada una con base en sus talentos y experiencia.

Lo importante es pensar que un liderazgo compartido puede sernos de gran ayuda en el equipo, para que este pueda evolucionar, valorando así, la contribución de las personas, para reforzar la cohesión o incluso para delegar una parte de las funciones que nos permitan continuar nuestra propia evolución.

Las ventajas y/o beneficios que provienen del verdadero liderazgo en una organización, proviene de proyectar en el personal de la empresa, la nueva función del líder, como el principal responsable de construir una organización productiva integrada por equipos de trabajo comprometidos, a partir de estrategias prácticas de liderazgo y supervisión, que permitan identificar las fortalezas y el potencial de los participantes, incrementando así la productividad individual y grupal en las diferentes áreas de trabajo.

**Gráfico N°006: Ventajas del liderazgo**



Fuente: "Beneficios del liderazgo compartido" de Ana Paula Flores.

Elaboración: Propia.

Sólo así se podrá:

- Identificar las diferentes habilidades de liderazgo y supervisión individuales y áreas de oportunidad de los supervisores de línea



o administrativos en la empresa, identificando aquellos con alto potencial en la organización.

- \_ Sensibilizar a los participantes respecto de sus habilidades gerenciales, de liderazgo y supervisión efectiva, con el fin de encauzar su energía hacia fines productivos, dirigir el proceso de mejora continua y asegurar que se logren los objetivos establecidos, para mantener en forma sistemática e institucional una cultura de calidad y productividad.
- \_ Dar a conocer a los participantes las técnicas de habilidades gerenciales de influencia, para la integración de grupos de alto desempeño basados en un liderazgo ágil y participativo, así como una metodología de trabajo para lograr que las cosas se hagan bien, con calidad y productivamente.
- \_ Aplicar en la organización los principios del liderazgo responsable, como una alternativa en la solución de problemas y en la toma de decisiones efectiva.
- \_ Definir estrategias de acción inmediatas que permitan el desarrollo personal de los participantes del equipo, para lograr resultados en función de los objetivos de la organización y de nuestra propia área de responsabilidad como supervisores.
- \_ Promover la ejercitación de las habilidades gerenciales de asertividad, liderazgo y relaciones interpersonales, que permitan a los gerentes tener como base la autorresponsabilidad y el compromiso personal y organizacional.
- \_ Propiciar la aceptación de posibles conflictos en la organización, saber minimizarlos y crear una atmósfera que estimule la cooperación y la participación conjunta.

## **C.2. Liderazgo en la crisis**

Muchas organizaciones están dando los pasos apropiados para diseñar sistemas y herramientas que respondan de manera efectiva a una crisis antes de que acontezca. La clave, es ser proactivos y construir un equipo de ensueño antes de que golpee el desastre. Los tiempos difíciles no crearán líderes, estos mostrarán la clase de líderes que ya posee la organización. Una crisis que se puede evitar, es realmente solo un asunto, pero un incidente inesperado que tiene consecuencias negativas y abrumadoras, es una crisis.

Lussier&Achua (1999); indican que cuando hay una crisis, los empleados buscan la guía de los líderes de la empresa para saber cómo seguirán las operaciones del negocio y las formas de enfrentarse a la tragedia. Por desgracia, se sabe que algunos líderes se encierran cuando enfrentan una crisis, en lugar de salir a donde está la acción. Según los autores, tres elementos decisivos de liderazgo durante una crisis son:

- \_ Seguir comprometidos y dirigir desde el frente
- \_ Enfocarse en todo el panorama y comunicar la visión
- \_ Trabajar con su equipo de manejo de la crisis.

## **C.3. Inteligencia emocional y liderazgo**

Carmen Quintero <sup>39</sup> (2003); socióloga, egresada de la Pontificia Universidad Javeriana de Santa Fé de Bogotá y de Loyola University of Chicago; gerente de Proyectos de ODISEA EMPRESARIAL (www.odiseaempresarial.com), afirma que:

---

<sup>39</sup> Quintero C. (2003). *El liderazgo empresarial y la inteligencia emocional*. Recuperado el 09 de enero del 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/liderazgoie.htm>

“El liderazgo es un proceso que implica no solo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional. Esto es el resultado de la gestión de las competencias de la inteligencia emocional. El éxito del liderazgo empresarial no se apoya solamente en la capacidad de tomar decisiones acertada en el momento oportuno, implica muchas otras cosas desde el punto de vista emocional. El pretender ignorarlas en aras de las razones objetivas de negocios lleva al descalabro”.

Por lo general se acepta que el manejo de las emociones es el resultado de las experiencias individuales, lo que se implica el ensayo y error que a veces conlleva a un enorme desgaste personal. Es por eso que es importante que el individuo desarrolle habilidades que le permitan entender e identificar sus emociones y las de los demás a fin de lograr una mayor estabilidad emocional.

Lo anterior nos lleva a la consideración concepto de inteligencia emocional, útil para explicar y enfrentar las exigencias de la vida cotidiana. Anteriormente las explicaciones del éxito se apoyaban en el concepto de inteligencia, entendiéndose esta como aquel conjunto de habilidades intelectuales que le permiten al individuo conocer la realidad y resolver problemas.

Posteriormente ante el hecho de que el cociente intelectual no es necesariamente un indicador de éxito profesional, se comienza a buscar respuestas en el mundo de las emociones.

Peter Alovey& John Mayer<sup>40</sup> (1990); el primero, rector y profesor de psicología de la Universidad de Yale, B.A. y M.A. de la Universidad de Stanford; el segundo, profesor de psicología de la Universidad de New Hampshire, B.A. de la Universidad de Michigan, M.A. de la

---

<sup>40</sup>Alovey, P., & Mayer, J. (1990). *Inteligencia emocional*. New York, Estados Unidos: Baywood Publishing Co. Inc.

Universidad de Case Western Reserve y con un postdoctorado en la Universidad de Stanford; identifican:

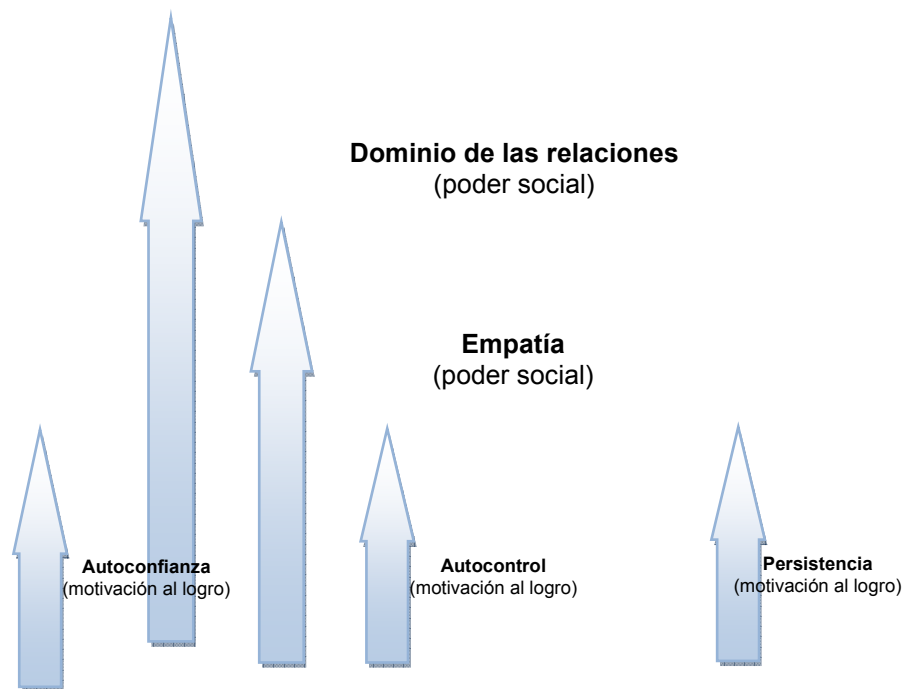
“Los componentes del coeficiente emocional: Autoconfianza, autocontrol, persistencia, empatía y dominio de las relaciones. Los tres primeros indicadores, se refieren a la gestión de uno mismo y se relacionan con la motivación al logro; las dos últimas son competencias relativas a la afiliación y el poder social, siendo las más difíciles de desarrollar. La autoconciencia consiste en conocer las propias emociones. El autocontrol es la capacidad de cambiar o frenar emociones. La persistencia es la capacidad de estimularse ante situaciones adversas. Empatía es la capacidad de conocer a otras personas, intuir la condición emocional de los demás. Finalmente, dominio de las relaciones es la capacidad de ser oportuno ante diversas situaciones”.

El liderazgo es una habilidad que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia. Liderar implica empatía y capacidad de ilusionar a otros. En otras palabras, no es otra cosa que una gestión tanto de talento propio como el ajeno, resultante de la gestión emocional.

La inteligencia emocional se puede cultivar y contribuir al desarrollo de la capacidad de liderazgo del individuo. En este proceso, hay que aprender a hacer las cosas diferentes hasta encontrar la satisfacción en aquellas actividades en las que antes no se encontraba. Esto lleva a cultivar dos aspectos básicos del liderazgo; visión positiva y un equipo de trabajo comprometido con el logro. En la medida en que el individuo conoce mejor su propia dimensión emocional, tiene un mejor control de su vida. De igual manera comprende mejor a los otros y finalmente logra optimizar su inteligencia racional.

Dentro del mundo empresarial el desarrollo de habilidades relativas a la inteligencia emocional le da al individuo herramientas para mejorar su desempeño. Es el manejo inteligente de las emociones lo que eventualmente va a garantizarle el éxito dentro de la organización, ya que es lo que le va a facilitar la creatividad, motivación y seguridad.

**Gráfico N°007: Componentes del coeficiente emocional**



Fuente: "Inteligencia emocional" de Peter Alovey& John Mayer.

Elaboración: Propia.

#### **C.4. Liderazgo empresarial como liderazgo ético**

Se debe subrayar, que en términos personales, el líder o directivo debe poseer valores éticos y una conducta moral acorde con el respeto irrestricto a la dignidad de las personas y a las normas de de una buena vida que la sociedad se da a sí misma. Ello implica, a lo menos un líder o un directivo, con el carácter bien formado. Es decir, que posee, sentimiento moral; conciencia moral; sentido de alteridad o de filantropía o amor por el prójimo (respeto, y capacidad de compasión)

y, por último, posee una elevada autoestima de sí mismo (seguridad en sí mismo) y por tanto, no se deja amenazar por las competencias y el liderazgo de sus pares, sus superiores y subordinados. Cuando faltan algunos de estos cuatro elementos en la formación del carácter del líder o directivo empresarial, es altamente probable que dicho líder exhiba en su desempeño como conductor, importantes déficits morales y éticos.

Dr. Iván Canales<sup>41</sup> (2009); profesor de ética y de filosofía política en la Universidad Católica del Maule en Chile, doctor en filosofía por la Universidad Pontificia Comillas de Madrid; nos dice que:

“Actualmente las consideraciones anteriores son insuficientes para comprender cabalmente cuál es el rol ético del directivo de empresa. Pues la primera exigencia es que sea profesionalmente competente en el desempeño de su cargo, es decir, debe ser un buen administrador y ante todo un buen gestor. Pero también es preciso que el líder empresarial sea un buen comunicador, un buen emprendedor, que es capaz de convocar a pares, a subordinados y a superiores a la construcción de objetivos comunes. También debe comunicar y convocar a la sociedad civil (consumidores) y política (administración pública) a comprometerse con este quehacer empresarial, puesto que sin ellos la empresa no se hace sustentable ni económico, ni socialmente. Desde esta perspectiva, al nuevo líder empresarial se le está exigiendo hoy, un liderazgo integral, es decir, el liderazgo de un comunicador éticamente responsable”.

Adela Cortina <sup>42</sup> (1998); filósofa española, ganadora del Premio Internacional de Ensayo Jovellanos 2007; catedrática de ética de la

---

<sup>41</sup> Canales, I. (2009). *Liderazgo empresarial como liderazgo ético y socialmente responsable*. Recuperado el 17 de diciembre del 2011, de <http://www.rsc-chile.cl/discriminacion-y-cultura-organizacional/liderazgo-empresarial>

<sup>42</sup> Cortina, A. (1998). *Ética de la Empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.

Universidad de Valencia y directora de la fundación ÉTNOR para la ética de los negocios y las organizaciones. Refiere:

“El liderazgo de un comunicador éticamente responsable, debe poder integrar armónicamente, la generación de riqueza, el dar respuesta a necesidades sociales y la evaluación de las dimensiones de su productividad. Todo ello en el marco de unos valores éticos compartidos por quienes se relacionan con la empresa, desde los trabajadores a los directivos pasando por los proveedores y clientes. Para lograr este objetivo es esencial que el directivo se haga responsable de la elaboración de una memoria de la empresa orientadora del proyecto, pues allí se marcan las metas alcanzables, que van a orientar la definición o redefinición de las tareas de todos; memoria en la que se asume el pasado y proyecta también nuevos desafíos y tareas, y en este sentido es también una memoria de innovación”.

Es desde la memoria empresarial que es posible liderar un proyecto de cooperación integral de todos quienes participan en ella. Dicha memoria es un poderoso instrumento para la integración dinámica y armónica de lo institucional y de lo personal. Es decir, el nuevo liderazgo empresarial debe generar las condiciones para detectar a tiempo, y pueda corregir las posibles desmesuras de la institución cuando intenta considerar a las personas sólo como números, elementos, funciones o factores.

Sólo en la medida en que se articulen dimensión institucional y personal armónicamente, podemos hablar de un liderazgo integral en el proyecto de empresa. Es en este contexto donde debe generarse una cultura empresarial que dé respuesta al menos a cuatro cuestiones claves:

- \_ El papel que juega la tecnología en la empresa;
- \_ El modo de entender y evaluar la calidad de los servicios, la productividad en el trabajo, el grado de satisfacción personal y el grado de respuesta a las exigencias sociales y medioambientales;
- \_ El modo de ejercer el poder, en todos y cada uno de los niveles de la administración y gestión;
- \_ La clarificación de la imagen de hombre que la empresa implica. Esta es una de las condiciones para que la convergencia entre lo institucional y lo personal no se pervierta en mera coexistencia.

Cuando el líder o los directivos empresariales atienden a todas estas consideraciones, entonces se produce un liderazgo donde prima la responsabilidad por sobre el aparato anónimo. Responsabilidad que es fundamental para que trabajadores y directivos; clientes y proveedores, alcancen una mayoría de edad económica. Solo así: "Unos y otros asumirán conscientemente el papel y el lugar donde puedan ejercer al máximo las prerrogativas de la persona: Responsabilidad, iniciativa, dominio, cooperación, creación y libertad".

#### **D. Perspectiva universitaria**

Es frecuente escuchar comentarios de empresarios, industriales o intelectuales relativos a la imperiosa necesidad para las universidades de formar líderes para el próximo milenio.

En toda institución educativa, sobre todo en las universidades, existen estudiantes que son elegidos democráticamente por sus compañeros, como delegados de aula u otros cargos similares y la idea que tienen los docentes es que éstos influyen mucho en la toma de decisiones del grupo.



El estudiante peruano se caracteriza por su capacidad de captar enseñanzas impartidas al punto de convertirlo en un profesional exitoso. Sin embargo, algunos jóvenes necesitan adoptar más participación dentro de sus actividades académicas que lo harán sobresalir sobre los demás. A esta característica que muchos jóvenes poseen se le llama "liderazgo".

### **D.1. El liderazgo y la Universidad**

Sabemos que la universidad es, no sólo un entorno ideal para la formación de todos los aspectos de la persona, sino además, un observatorio privilegiado de la realidad. El verdadero universitario líder debe ser capaz de ver más allá de lo evidente, y aunque esto suene trillado, el universitario actual, debe analizar las causas y consecuencias de lo que le rodea, y capacitarse para comprometerse con la mejora de su entorno.

Ni las acciones, ni los esfuerzos son realmente provechosos si no nacen de una reflexión previa, si no van acompañados de la capacitación adecuada y de la experiencia personal y vital. La voluntad del universitario necesita ayuda en el camino, para mantenerse con la frescura del ideal primero, de otra manera se pierde en las gestiones y preocupaciones de cada día, con las tensiones y desgaste que pueden convertirse casi en el fin último del quehacer universitario. El universitario, antes que un buen profesional, debe ser un hombre culto. Debe poseer ideas claras y firmes, convicciones positivas sobre lo que son las cosas y el mundo.

El verdadero liderazgo es una actitud de servicio. La actitud de quien, consciente de la realidad que le rodea, es capaz de poner lo mejor de sí mismo al servicio de los demás con un sentido real de compromiso.

El propósito de la educación es proporcionar a los jóvenes la capacidad de ser más de lo que pensaron que podrían ser. La educación es una de las pocas activadoras humanas que de verdad tiene el potencial para ampliar las posibilidades de la gente. Los educadores tienen que dar a los niños las

destrezas para que se creen un futuro que sea más de lo que no puede esperar para ellos. La meta de los líderes de la educación es preparar a los niños para destinos pocos comunes.

Considerando estas afirmaciones, el desafío es una nueva forma de hacer universidad, entonces, que sea algo más que un espacio físico, que pueda transformarse en una verdadera organización de aprendizajes cuya modalidad de gestión se sitúe a directivos, docentes y alumnos como reales protagonistas del que hacer pedagógico, donde se perciba a la escuela como una comunidad viva, dinámica e innovadora.

La educación y el aprendizaje no pueden estar al margen de la sociedad en la que viven los que enseñan y aprenden. Sería, por tanto, ilusorio diseñar una innovación educativa y transformacional al margen de las creencias, valores y expectativas de la sociedad sobre la acción humana, en este momento concreto de la historia humana.

Si se busca el rasgo que caracteriza hoy a todas las empresas, instituciones y organismos, públicos y privados, nacionales e internacionales, es el de la calidad total. Y si este denominador común se he convertido en una exigencia colectiva a la hora de diseñar y evaluar cualquier iniciativa social, con mucha más razón debe ser tomada en cuenta a la hora de diseñar cualquier tipo de innovación educativa.

## **D.2. El rol del líder desde el ángulo universitario**

En el campo educacional, el liderazgo juega un rol, vital para el desarrollo personal y social de todos los que forman parte de la institución educativa; para tal efecto es necesario comprender de manera general todas las formas y caminos para lograr ser un verdadero líder.

El verdadero líder debe comprometerse primero con su propia formación, en conocimientos y capacidades, para ser capaz de ofrecer lo mejor de sí

mismo a los demás, en un ejercicio de coherencia, es por ello que es importante discernir los líderes que existen en una organización.

Una vez claro el concepto de que cualquier individuo puede convertirse en un gran líder de plantearse así; George Bernard Shaw (1857 - 1950), escritor irlandés, ganador del Premio Nobel de literatura en 1925 y del Óscar en 1938; no pudo estar más equivocado cuando acuñó la famosa frase: "Los que son capaces, crean; los que no son capaces, enseñan. Si se enseña algo a un hombre, jamás lo aprenderá. Un hombre instruido es un hombre ocioso que mata el tiempo estudiando". En una economía de rápido movimiento que se maneja por las ideas, una parte esencial de ser un líder es ser un buen maestro.

Para que un trabajador, compañero de trabajo, alumno o profesional que forma parte de una organización, cualquiera que sea esta, logre cumplir con la meta trazada, o alcanzar un mérito con reconocimiento, simplemente se le enseña. Eso no quiere decir que hay que darles un discurso en una reunión general de la compañía o impartir órdenes a los subordinados. Eso no es enseñar; aquello es mandar.

Decirle a la gente lo que deben hacer no garantiza que ellos van a aprender lo suficiente para pensar por ellos mismos en el futuro. En cambio, puede significar que ellos van a depender de uno mismo o de sus supervisores cada vez más y dejarán de tomar riesgos, detendrán la innovación y pararán de aprender.

Ahora bien, si nos colocamos en la situación de que cosa hacen los grandes maestros que los demás deberían aprender para cumplir con su papel de líder; tendríamos varias inquietudes al respecto, puesto que normalmente uno podría catalogar a un líder como alguien que con cualidades y aptitudes extraordinarias en una empresa o compañía exitosa, quizás también como la cabeza de una organización o partido político.

Es ahí donde los maestros, quienes saben esto mejor que nadie, aparecen en acción, y es que un maestro, que enseñe formalmente en salones de clase u otros que enseñen informalmente en sus oficinas, siempre serán llamados líderes, ya que guían a sus alumnos.

Marcelo Berenstein<sup>43</sup> (2008); director de Emprendedores.News., autor del libro: "201 mensajes para emprender y liderar", conferencista sobre entrepreneurship, liderazgo y motivación; posee una visión que colinda con la premisa de que: "Un buen líder es un buen maestro"; planteando así 16 pasos, a través de los cuales se ven claramente las etapas fundamentales que un líder debe practicar antes de llegar a ser un gran líder o un gran maestro:

- **No se trata de uno, sino de ellos;** y es que algunos maestros se ven a sí mismos como el experto señalado cuyo papel es impartir su conocimiento a los estudiantes que son como recipientes vacíos. Los mejores instructores se ven a sí mismos como guías. Ellos comparten lo que saben, pero entienden que ellos no son el punto focal. Sus estudiantes sí lo son.

"Es difícil para algunos profesores entender que enseñar no es acerca de ellos mismos," nos dice William Rando<sup>44</sup> (2001), quien maneja la Oficina de Desarrollo y Preparación de Profesores de la Universidad de Yale. "Es algo que no se puede aceptar intuitivamente. Sin embargo, no quiere decir que el profesor no importe. Simplemente significa que en vez de preguntarse "¿Qué voy a hacer hoy?" el profesor debe pensar: "¿Qué van a hacer mis estudiantes hoy?"

<sup>43</sup> Berenstein, M. (2010). *Un buen líder es un buen maestro: 16 formas para lograrlo*. Recuperado el 10 de enero del 2011, de <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/un-buen-lider-es-un-buen-maestro-16-formas-para-lograrlo.html>

<sup>44</sup> Rando W. (2001). *Enseñanza de la escritura, preguntas de la evaluación de la precisión y la reflexión*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass

- **Estudiar a los estudiantes.** No basta con conocer el material. El líder/maestro necesita conocer a las personas a las que va a enseñar; sus talentos, su experiencia previa y sus necesidades. De otra manera, cómo podría estar seguro de lo que ellos ya conocen y de lo que necesitan saber; el líder/maestro debe saber el punto de partida de una persona antes de poder ayudarla a encontrar su destino. Puede sonar obvio, pero como profesores, a veces se debe empezar el viaje y nos olvidamos de preguntar a los estudiantes, “¿En dónde están ustedes? ¿Cuál es su punto de partida?”
  
- **Los estudiantes asumen riesgos cuando los maestros crean un ambiente seguro;** aprender exige ser vulnerable. Los estudiantes tienen que reconocer que ellos no saben tomar riesgos y repensar lo que creían que sabían. Eso puede ser incómodo; incluso aterrador para algunos; sin embargo, un ambiente de aprendizaje agradable presenta seguridad emocional, intelectual y psicológica.
  
- **Los grandes maestros emanan pasión y determinación;** la diferencia entre un buen profesor y un gran profesor no es su experiencia o su conocimiento. Tiene que ver con su pasión. Pasión por el tema, pasión por enseñar. El deseo es contagioso, si el profesor lo tiene, lo más seguro es que los alumnos también lo atrapen.  
  
Lo más importante que hay aprender, es que hay que tener pasión por lo que se hace y esta debe ser genuina. Es algo que no se puede simular. Los estudiantes descubren inmediatamente cuando uno pone un interés sincero y cuando no.
  
- **Los estudiantes aprenden cuando sus maestros les muestran cuánto necesitan aprender;** no olvidemos que: “Cuando un estudiante está listo, el profesor se le aparece”. Algunas de las personas que se presentan para entrenamientos o capacitaciones de mejoramiento continuo no están listas, porque ellos no piensan que necesitan mejorar.

No ven la brecha que existe entre lo que ellos son y lo que necesitan ser. Hacerles ver esa brecha es una de las primeras tareas de todo maestro.

— **Hay que volverlo claro así no se pueda volver simple;** uno de los principales atributos de un gran maestro es su habilidad para desmenuzar ideas complejas y hacerlas entendibles. Lo mismo se puede decir de los líderes empresariales hoy en día, todo radica en la comunicación; uno debe hacerse entender en primer lugar; todos, desde los accionistas hasta los empleados de la organización; se debe mirar hacia donde se dirige, por qué se están haciendo estos cambios, cómo se está trabajando, etc.; de lo contrario, se perderá valor, ventas, nuevas oportunidades o a sus empleados.

— **No hay que tener miedo a ser vulnerable, pero no debemos sacrificar nuestra credibilidad;** para algunos, ser un profesor o un líder; significa presentarse como la persona que tiene todas las respuestas. Cualquier signo de vulnerabilidad o de ignorancia puede significar debilidad. A veces la mejor respuesta que un profesor puede dar es: "No lo sé". En vez de perder credibilidad, se gana la confianza de los alumnos y esa confianza es la base de una relación productiva. Como punto de partida, nadie se puede jactar de perfecto; ya que no sería transparente. Las personas con las que desarrollamos las más profundas conexiones son aquellas que reconocen sus limitaciones frente a nosotros.

— **Enseñar desde el corazón;** la mejor enseñanza no sale de fórmulas; es personal. Diferentes personas en los Estados Unidos, enseñan "Shakespeare" de múltiples maneras porque lo hacen de acuerdo a cómo ellos son y cómo ven el mundo. El acto de enseñar requiere el coraje de explorar nuestro propio sentido de identidad. Si no sabemos quiénes somos, dice Palmer, no podremos conocer completamente a nuestros estudiantes y no podremos conectarnos con ellos. La gente

recurre a técnicas para lograrlo hasta que descubren su propia forma de ser profesor.

- **Repetir los puntos importantes;** si se quiere que los empleados recuerden la nueva declaración de misión o una estrategia de mercadeo, es necesario que se los digamos más de una vez, hasta que en una segunda vez, exista un patrón de reconocimiento, y en un tercer intento fluya éste con normalidad. El reto está entonces en ser consistente sin volverse predecible o aburrido.
- **Los buenos maestros hacen buenas preguntas;** un profesor efectivo entiende que aprender es explorar lo desconocido y que tal exploración empieza con formularse las preguntas adecuadas. No se trata de preguntas disfrazadas de conferencias. No se trata de preguntas de falso o verdadero que no encienden discusiones acaloradas. Se trata de preguntas que abren las puertas a más profundos cuestionamientos. “¿Cómo funciona esto?”, “¿Qué significa esto?” y la pregunta favorita, “¿Por qué?”
- **No se trata simplemente de transferir información,** se trata de enseñar a la gente a pensar. Lo último que desearíamos hacer, es pararnos enfrente de la gente a decirles lo que tienen que hacer. O darles las respuestas que queremos oír. Los mejores instructores están menos interesados en las respuestas que en las reflexiones que llevan a ellas. Lo importante es cómo ellos miran al mundo, cómo interpretan la información y cómo resuelven los problemas. Los mejores líderes y maestros ayudan a la gente a aprender como pensar por su propia cuenta en vez de indicarles lo que tienen que pensar.
- **Dejar de hablar y empezar a escuchar,** cuando se trata de enseñar, lo que uno hace es casi tan importante como lo que uno dice. Después de todo, los estudiantes están todo el tiempo mirándolo. La mejor forma de mostrar que nos interesa y nos preocupamos por ellos, es

escuchándolos. El aprendizaje efectivo es una calle de doble vía; es un diálogo, no un monólogo. Después de lanzar una pregunta, los malos profesores llenan el silencio con su propia voz en vez de esperar una respuesta. Es en esos momentos de quietud, casi eternos, en los que tienen lugar las mejores reflexiones. Durante esa fase, no debemos interrumpir a los alumnos, por el contrario escucharlos.

- **Aprender qué se debe escuchar**, si se logra escuchar datos o cualquier tipo de información que se ha estado brindando a la organización, en las voces del alumnado, se sabrá si es que se está llegando a ellos. Es así que dentro de todo lo que los alumnos o trabajadores tienen que decir, un buen líder/maestro sabe identificar y llegar al asunto más importante de lo que le tienen que decir sus subordinados; si se sabe que aqueja al personal, se puede buscar una forma de solucionarlo, y que este pueda continuar con el desarrollo de sus funciones.
- **Dejar que los estudiantes se enseñen mutuamente**, sabemos bien que los estudiantes no solamente aprenden de su profesor. También aprenden de sí mismos y de los que los rodean, es necesario que los alumnos/trabajadores aprendan a mezclar sus conocimientos, ya que en el mundo real, nadie puede abarcar todas las funciones o el trabajo por sí solo, es necesaria la congruencia de aportes cognoscitivos de toda la organización/alumnado.
- **Evitar usar la misma técnica para todos**, los buenos maestros creen que todos los alumnos pueden aprender, pero no entienden que cada uno lo hace en forma diferente. Algunos son visuales, otros captan rápidamente lo abstracto, algunos prefieren leer. Así que el instructor tiene que adoptar una técnica multidimensional durante su clase. Algo como esto; provocar una lectura durante 20 minutos, luego colocar una pregunta de opción múltiple a toda la clase, la cual se presenta en un tablero o a través de una diapositiva. Luego se pide a todos que



escriban la respuesta y se hace que algunos, por turnos, expliquen su posición a todos los demás en la clase. Después de varios minutos, hacer una encuesta entre todos para saber cuántos escogieron cada opción de respuesta. Esto promueve y determina la capacidad individual de cada uno en el desarrollo de actividades.

- **Nunca parar de enseñar**, la enseñanza efectiva se deriva de la calidad de la relación entre el maestro y el alumno. No termina cuando suena la campana o cuando se acaba el día de clase. De igual forma un líder/maestro jamás dejará de serlo, porque la vocación es más fuerte que cualquier papel o grado. Un verdadero maestro siempre tendrá algo que enseñar y un buen líder siempre tendrá esa convicción para dirigir, ambos a la vez guiarán a alguien, es por ello que se dice que un buen líder es un buen maestro.

Como se dijo anteriormente, un profesor es un líder, debido a que forma profesionales. Es necesario entender los roles del docente; considerados desde una múltiple e innovadora perspectiva, cambiantes sustancialmente, con relación a la perspectiva tradicional. El docente universitario, como líder, no se limita a explicar las unidades temáticas curriculares, sino que asume una serie de papeles que trasciende su papel convencional centrado en su lección magistral.

El docente desempeña en el contexto universitario una serie de funciones repartidas a lo largo del proceso de enseñanza y aprendizaje donde comienza planificando las tareas y termina desempeñando una verdadera labor de liderazgo donde las relaciones docente - alumno cobran nuevo sentido y se inscriben en un marco educativo diferente en el que se hacen visibles la afinidad de intereses, el ajustes de estilos académicos, la confianza mutua, la acomodación estratégica e incluso las habilidades y conocimientos extra - académicos.

## **2.4.2. Variable dependiente: Clima Organizacional**

### **A. Definición**

#### **A.1. Sobre las organizaciones**

El mundo de las organizaciones está en constante ebullición y la característica principal que los define es la incertidumbre, producto de que estos tiempos, demanda de ellas rapidez, flexibilidad y orientación al cliente. Esto exige, no sólo conocer y aceptar los nuevos paradigmas que se van imponiendo por la sociedad, sino que además implica un esfuerzo profundo y sincero por intentar el cambio y hacerlo parte de la propia organización, sin que la lleve a perder su integridad e individualidad.

La situación que enfrenta actualmente el mundo empresarial, caracterizado por constantes cambios, lleva a las organizaciones a adaptarse a estos cambios con la finalidad de incrementar y mantener su competitividad, a partir de un liderazgo y una supervisión efectivos.

Una de las estrategias que ha demostrado ser útil para enfrentar los riesgos del entorno es la integración de personas con un liderazgo ágil orientado al logro de resultados en la empresa para hacer frente a las necesidades modernas. El equipo de trabajo solo puede funcionar cuando en la empresa se transforman sus paradigmas, cuando se crea un clima de colaboración en el cumplimiento de metas comunes y cuando se facilita el desarrollo del potencial humano, mediante efectivos sistemas de supervisión y delegación.

Siempre se ha dicho que el factor humano es vital en las organizaciones. Para que éste desarrolle su potencial, se requiere antes que otra cosa, que se revalore como individuo, como trabajador y como parte trascendental en el crecimiento de la empresa. Se requiere que lo que se tiene aquí y ahora, nos permita enfrentar el futuro con más elementos y mayor disposición. Esto implica que las personas reaprendan comportamientos, actitudes y que

establezcan relaciones significativas como elementos del proceso de actualización en las organizaciones; que comprendan la necesidad de contar con líderes eficaces que permitan hacer frente al reto de guiar y supervisar grupos en las condiciones actuales de trabajo y de cambios sustanciales en todas las áreas de la empresa.

## **A.2.El clima organizacional**

J. Fourgous & B. Iturralde<sup>45</sup> (1991); políticos franceses, definen al clima organizacional como:

“El conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros”. Es decir, el clima es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva que es el equipo o la organización”

El clima organizacional, se entiende como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos; “clima organizacional”; este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

---

<sup>45</sup> Fourgous, J. M. & Iturralde, B. (1991). *Medir y mejorar el clima social en la empresa*. París: Les Editions d'Organisation.

W. Hoy & C. Miskel<sup>46</sup> (2000); profesores de la Escuela de Política y Liderazgo Educativo de la Universidad de Ohio, EE.UU.; nos dicen:

“De acuerdo con la revisión de la literatura educativa, el clima es un constructo que puede definirse como; un término amplio que se refiere a las percepciones de los maestros respecto del ambiente general de trabajo de una escuela y que es influido por la organización formal e informal, las personalidades de los participantes y el liderazgo en la organización”.

El clima organizacional es considerado un filtro por el cual atraviesan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos (alumnado) que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente, suscita disímiles consecuencias a la organización. De ahí que su estudio sea ampliamente utilizado, como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral.

La definición de clima organizacional se considera un constructo complejo, sujeto a posiciones y enfoques en cuanto a su producción, una gama que se enmarca en dos puntos de vista extremos; los que enfatizan en factores organizacionales puramente objetivos, externos a los individuos que tan sólo las perciben e influyen sobre su comportamiento (enfoque estructuralista), y los que privilegian los atributos percibidos por los individuos dentro de la organización; la opinión que el empleado se forma de ella en virtud de las percepciones y satisfacción de las expectativas (enfoque subjetivista o perceptual).

---

<sup>46</sup> Hoy, W. & Miskel, C. (2000). *Administración Educativa. Teoría, investigación y práctica* (5ta ed.). Estados Unidos. McGraw Hill.

Alexis Goncalves <sup>47</sup> (2000); Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) y Vice Presidente para Latinoamérica de Gestión de la Calidad del Citibank - Banca Corporativa, afirma que:

“De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.

Stephen Robbins<sup>48</sup> (1998); Ph. D. de la Universidad de Arizona, EE.UU.; e investigador centrado en los conflictos, el poder y la política en las organizaciones, así como el desarrollo de habilidades interpersonales eficaces; defiende lo siguiente:

“El entorno o clima organizacional se define como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”.

Robbins<sup>49</sup> (1999); también indica que:

“El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización”.

---

<sup>47</sup>Goncalves, Alexis (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. México: Editorial Trillas.

<sup>48</sup>Robbins, Stephen (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. EE.UU.: Prentice may.

<sup>49</sup>Robbins, Stephen (1999). *Comportamiento organizacional*. EE.UU.: Prentice Hall.

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización, influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma; y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

## **B. Propiedades del clima organizacional**

### **B.2. Características del clima organizacional**

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- \_ El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- \_ El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones; días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- \_ El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- \_ El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones antes mencionadas, que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.
- \_ Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección; tipos de supervisión, autoritaria,

participativa, etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización; sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc. Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo; sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.

- \_ Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, encontramos; el logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos citar a la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

### **B.3. Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional**

Mario Vera<sup>50</sup> (2011); CPC, Tributarista Municipal, ex funcionario de la Municipalidad de Lima y Caja Municipal, Docente de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Federico Villarreal, Hermilio Valdizán, y consultor del INICAM y AMPE; define claramente la diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional; cuando nos dice que:

**“El clima organizacional**, se refiere a la percepción común o una reacción generalizada de personas (servidores públicos) ante una situación relacionada con el ambiente laboral. Por ello, puede haber un clima de satisfacción, o insatisfacción; participación, trabajo en equipo o resistencia, desmotivación o desánimo, todo ello direccionado a incrementar la productividad y el rendimiento laboral. En resumen, es una dimensión de la calidad de las relaciones de producción y ambiente, del entorno laboral, ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre los funcionarios de dirección y gerencia y los servidores públicos y tiene gran

---

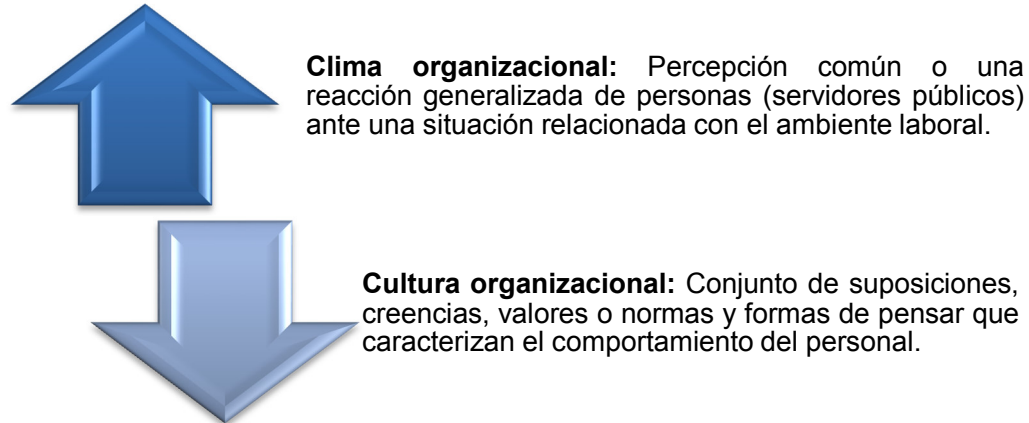
<sup>50</sup> Vera, Mario R. (2011). *Marco normativo integral de la legislación laboral pública, recursos humanos y el sistema nacional de pensiones*. Lima, Perú: Instituto Pacífico.



influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad pública”.

“**La cultura organizacional** o atmósfera organizacional, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y que comparten sus miembros, se fundamenta en los valores, las creencias y los principios. Además, crea el ambiente humano en que los servidores públicos creen en paradigmas y están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización; ya que los valores del clima organizacional pueden ser modificados, por efecto del aprendizaje continuo y generar una cultura organizacional a medida de la entidad, además se da importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte fundamental de la cultura organizacional”.

**Gráfico N°008: Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional**



Fuente: “Marco normativo integral de la legislación laboral pública, recursos humanos y el sistema nacional de pensiones” de Mario Vera

Elaboración: Propia.

David Fischman<sup>51</sup> (2009); escritor, columnista y consultor internacional, quien ha dedicado los últimos años a la investigación y enseñanza de temas de liderazgo y de recursos humanos. Ha dictado conferencias y seminarios en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Estados Unidos, México, Panamá, y Perú. Además, autor de 5 libros de liderazgo, que a la fecha se han vendido más de 260,000 ejemplares en Latinoamérica, Norteamérica y España; resalta que:

“Hoy gracias al instituto Great Place toWork (GPTW), que está en toda América latina, el clima laboral se mide regularmente y tiene mucha relevancia. Los empresarios toman el clima laboral muy seriamente, pues estudios hechos por revistas económicas serias, demostrando que empresas que están en el ranking de GPTW tienen excelente clima laboral. Pero ¿Cuál es la diferencia entre clima laboral y cultura empresarial? Una respuesta típica es que la cultura empresarial es como la personalidad de un individuo, es decir, son rasgos estables en su forma de ser. En cambio, el clima laboral es su estado de ánimo, que es más variable”.

#### **B.4. Objetivos del clima organizacional**

Joaquín Rodríguez <sup>52</sup> (2008), Lic. en administración, maestro en Administración Pública por el Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública en D.F.; en su libro “Administración moderna de personal”; nos dice:

“El análisis del clima organizacional tiene como objetivo descubrir un conjunto de atributos que son producto de la estructura de la organización, los procesos institucionales y la conducta de los servidores públicos cuyo impacto es significativo en el desempeño de

<sup>51</sup> Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente, desarrolle su inteligencia cultural en la empresa* (1ra edición ed.). Lima, Perú: UPC, Punto y Coma.

<sup>52</sup> Rodríguez, J. (2008). *Administración moderna de personal*. Madrid: Editorial Thompson.

la gestión y sus resultados de toda organización. El clima, junto con las estructuras y características o dimensiones organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico".

Acorde a los apartados en el libro "Administración moderna de personal"; Rodríguez, refiere:

"El desarrollo organizacional y la gestión de los recursos humanos vienen adquiriendo cada vez mayor importancia, situándose como puntos cardinales para el logro del crecimiento y desarrollo integral de las organizaciones, así como para su posicionamiento estratégico. Esto se hace aún más evidente en un mundo globalizado en donde las organizaciones suelen experimentar un rápido crecimiento, debiendo hacer frente a un entorno que resulta competitivo y demandante. Como resultado, muchas de estas organizaciones priorizan la producción y el trabajo operativo por sobre el manejo de los recursos humanos".

Dado esto, resulta conveniente tomar una nueva perspectiva y establecer una propuesta de trabajo que permita lograr un adecuado balance entre la producción, el trabajo operativo y la gestión de personas, esfuerzo que se orientará siempre hacia el logro del progreso y bienestar organizacional. Así, para garantizar su sobrevivencia y potenciar su crecimiento, las organizaciones actuales deben desarrollar planes prospectivos y configurar una visión de futuro retadora, contexto en el que las herramientas diagnósticas resultan determinantes.

De esta manera, la evaluación del clima organizacional ha cobrado en los últimos años el estatus de herramienta estratégica para las organizaciones, ya que no sólo colabora con la gestión de personas sino también con las decisiones organizativas de largo plazo, que proveen de sostenibilidad y oportunidades certeras para alcanzar su visión de desarrollo.

Así, la evaluación del clima organizacional resulta fundamental, ya que permite identificar dos tipos de fuerzas: las impulsoras y las restrictivas. Las primeras dan cuenta de todas aquellas variables internas que contribuyen al crecimiento organizacional, tanto en la atmósfera como en la productividad.

Por tanto, son fuerzas que deben reforzarse a través de acciones y estrategias que brindan solidez a los planes direccionales como a los específicos. Por el contrario, las fuerzas limitantes se refieren a aquellos aspectos que obstaculizan el progreso de la organización desde todo punto de vista, debilitando las metas o expectativas de éxito y poniendo en riesgo la motivación y compromiso de sus miembros.

#### **B.5. Clima organizacional y el sistema de calidad**

“Un buen clima organizacional es un factor esencial para el éxito en la implementación efectiva de un sistema de calidad” (Marin, 2011).

La gestión del capital humano ha tomado un papel trascendental y es una de las competencias centrales que todo gerente debe tener para gestionar sus equipos.

Un sistema de calidad sin una efectiva gestión del clima organizacional no pasa de una serie de formatos ordenadamente foliados y archivados. El éxito de una institución en relación a la calidad no es alcanzar la certificación, realmente se trata de mantener los estándares luego de ser certificado. Dicho de otra manera, la certificación es el inicio de una etapa en la cual se le garantiza al usuario consistencia con unos estándares acordados.

En las empresas de servicio, más que en las industriales, el producto está impregnado del comportamiento de quienes hacen parte de la cadena productiva, lo cual hace que la promesa que le hace al usuario o ciudadano depende básicamente del comportamiento de los funcionarios, el cual a su

vez está altamente influenciado por la percepción que este tiene del clima organizacional dentro de su institución.

Si las personas aprenden con el ejemplo, ¿Cómo se le puede pedir a una persona que respete a los usuarios ciudadanos, si este percibe que no es respetado dentro de su empresa? ¿Cómo le puedo pedir que responda o entregue a tiempo su servicio si internamente percibe que las reuniones comienzan tarde, o que los acuerdos de tiempo no se cumplen? ¿Cómo le puedo pedir claridad en la comunicación con el usuario si él funcionario no recibe comunicación de su jefe?

Los procesos de calidad exigen que las personas estén alineadas racionalmente, es decir, que entiendan hacia dónde va el tema, por qué es importante, qué se necesita de ellos, con que herramientas cuentan y cómo utilizarlas. Para mantener los estándares de calidad no basta con que las personas hagan lo que les corresponde, desde el punto de vista emocional las personas necesitan tener la confianza de saber que pueden aportar aquel adicional que hace la diferencia, y la paradoja es que ese aporte adicional es voluntario.

El cambio hacia el siguiente nivel en los estándares de calidad realmente depende de la voluntad de los empleados de la organización.

Marin (2011), comenta:

“Hemos sido testigos de mucha desesperanza aprendida, dolor y resentimiento hacia la institución precisamente por la falta de una gestión adecuada, pero también es cierto que cuando en una empresa (abandonada) sus líderes han asumido realmente la responsabilidad de liderar, me he sorprendido gratamente con la sensibilidad y reacción positiva de la comunidad organizacional”.

En realidad el clima organizacional no es un tema complicado en términos teóricos, es más un tema de convicción, vocación, capacidad gerencial y liderazgo. Se trata de asumirlo como un tema propio y no como responsabilidad exclusiva de Recursos Humanos, ellos facilitan del proceso pero los líderes de cada equipo y de la son los garantes del proceso completo.

En la actualidad, la Gestión del Clima Organizacional es una herramienta gerencial fundamental para afrontar los desafíos a los cuales se ven avocados los líderes del las instituciones del estado. Por líder entiendo todo aquel que tiene gente a su cargo. Así como en cualquier organización, nuestra apuesta debe estar en impulsar el desarrollo de nuestros funcionarios públicos, en invertir en nuestro capital humano, en combatir la desesperanza aprendida.

## **C. Medición del clima organizacional**

### **C.1. Dimensiones del clima organizacional**

George Litwin & Robert Stringer<sup>53</sup> (2001); de la Harvard Business School, estudiaron el comportamiento de los directivos, como líderes en diversos ámbitos; postulan la existencia de nueve dimensiones o escalas que explicarían el clima existente en una determinada empresa u organización; de acuerdo a como esta se vea afectada o beneficiada. Señalando así 9 dimensiones del Clima Organizacional:

- **Estructura;** esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización

---

<sup>53</sup> Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (2001). *La motivación y el clima organizacional*. Estados Unidos: Prentice Hall.

coloque énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

— **Responsabilidad;** es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

— **Recompensa;** corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

— **Desafío;** corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

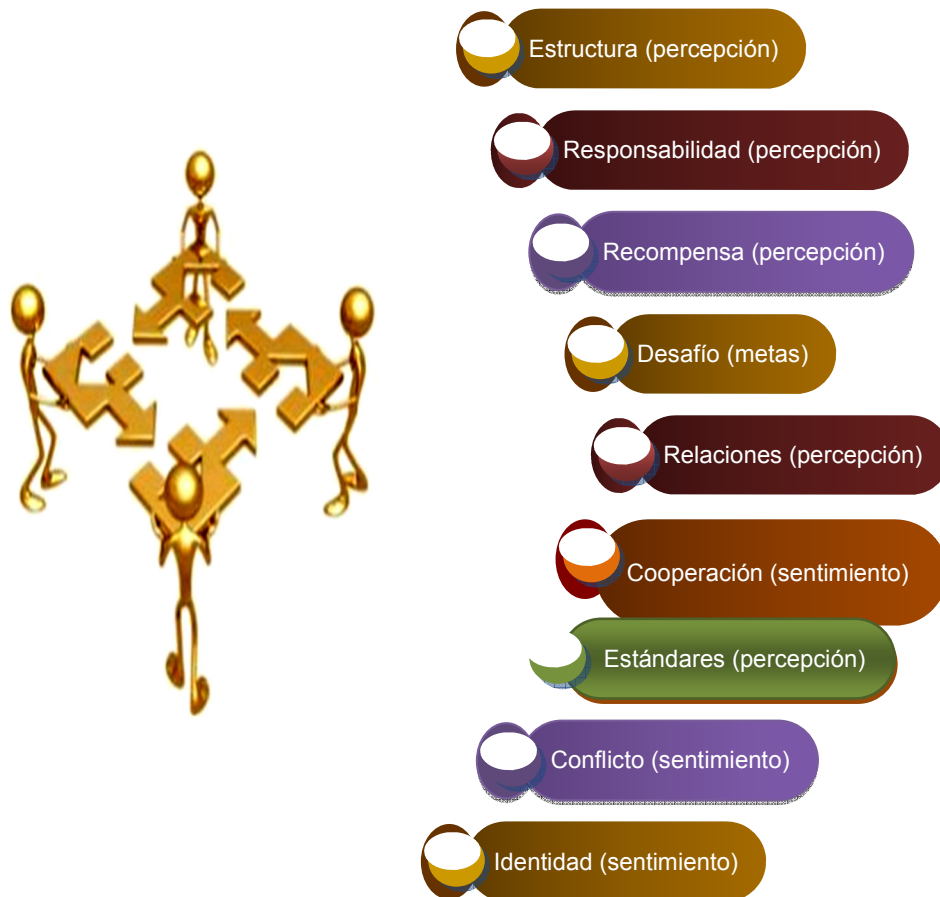
— **Relaciones;** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que

se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- **Cooperación;** es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- **Estándares;** esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- **Conflicto;** el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces; el rumor, juega un papel muy determinante, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
- **Identidad;** el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.



### **Gráfico N°009: Dimensiones del clima organizacional**



Fuente: "La motivación y el clima organizacional" de Manuel Silva Litwin&Stringer

Elaboración: Propia

La elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano.

Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal, que puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, el proceso de la elaboración del clima organizacional, requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

## C.2. Indicadores

Ricardo Velázquez P.<sup>54</sup> (2002); catedrático de la UMSA (Universidad Mayor de San Andrés, La Paz); Lic. en administración y gerencia, citando a Davis & Newstrom<sup>55</sup> (1999) y Robbins<sup>56</sup> (1999) nos dice:

“Se consideran estos factores como necesarios para el estudio, para así llevar a la universidad investigada a ser líder en el mercado de las instituciones privadas de enseñanza superior en un determinado estado. Cada día es necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, se puede mencionar al personal y a los directivos como elementos internos y clientes, proveedores, gobierno, bancos, y público en general como elementos externos. Ambos, son recipientes de los factores descritos como parte del clima organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la empresa”.

**Tabla N°003: Indicadores del clima organizacional**

INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
<b>Motivación</b>	Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

<sup>54</sup> Velázquez, R. (Febrero del 2002). *Clima organizacional*. Recuperado el 07 de diciembre del 2011, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel.htm>

<sup>55</sup> Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

<sup>56</sup> Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

<b>Motivación en la empresa</b>	Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración.
<b>Motivación en el trabajo</b>	Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo.
<b>Motivación económica</b>	Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.
<b>Satisfacción</b>	La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.
<b>Involucramiento</b>	Un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.
<b>Actitudes</b>	Enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes; el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento.
<b>Valores</b>	Son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.
<b>Cultura Organizacional</b>	Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.
<b>Estrés</b>	Una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante.
<b>Conflicto</b>	Un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte.

<b>Ambiente laboral</b>	Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean.
<b>Ambiente de trabajo</b>	Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador.

Fuente: "Clima organizacional" de Ricardo Velásquez P.

Elaboración: Propia.

Para efectos de la investigación; el análisis de los indicadores se debe sustentar en base a la implementación de instrumentos; los mismos que deben estar elaborados conforme a tales indicadores; midiendo en qué nivel de aceptación, rechazo, aumento o decremento se encuentran para poder interpretar en base a ellos el clima organizacional de la empresa, institución, etc.

Por lo tanto y para efectos del desarrollo de esta tesis; se han tomado siete indicadores; los cuales son motivo del estudio dirigido a la Universidad Privada de Tacna; tenemos:

### **C.2.1. Condiciones de trabajo**

El mejoramiento de las condiciones de trabajo es uno de los principales objetivos de la OIT (Organización Internacional del Trabajo). A pesar que hay aumentos salariales en numerosos países, muchos trabajadores aún ganan muy poco y tienen dificultad para hacer frente a sus necesidades básicas. Por otra parte, en algunos países hay una reducción en el tiempo dedicado al trabajo, pero también es cierto que este cambio suele venir acompañado por una incertidumbre que puede debilitar la seguridad del empleo y plantear nuevas dificultades para conjugar el trabajo y la familia. Las condiciones de trabajo peligrosas o poco higiénicas tienden a desaparecer en el mundo industrializado, pero aún son frecuentes en el mundo en desarrollo.

Álvarez, L. & Pacheco, A.<sup>57</sup> (1993), ingenieros e investigadores de la políticas organizacionales, análisis y estudios de empresas; y López, V.<sup>58</sup> (1994), doctor en Ciencias Técnicas y Maestría en Ingeniería de Organización, por el Instituto Politécnico de Poznan, Polonia; en estudios realizados acerca de las condiciones de trabajo; llegaron a establecer una clasificación de estas condiciones en cinco grupos:

**Tabla N°004: Clasificación de las condiciones de trabajo**

CLASIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	
<b>Condiciones de Seguridad:</b> Grado en que es percibido por el trabajador, que en el ambiente de trabajo no existen riesgos, o si existen, estos, están debidamente controlados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de las superficies de trabajo.</li> <li>• Estado técnico de los medios de trabajo.</li> <li>• Protección contra incendios.</li> <li>• Protección contra riesgos eléctricos.</li> <li>• Funcionamiento de los medios de protección individual.</li> <li>• Presencia de medios técnicos de seguridad en equipos.</li> </ul>
<b>Condiciones Higiénicas:</b> Grado en que es percibido por el trabajador que las condiciones ambientales, no tienen afectación alguna para la salud o incluso, no afectan su concentración o estado anímico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones microclimáticas.</li> <li>• Grado de contaminación del aire.</li> <li>• Niveles de ruido.</li> <li>• Niveles de vibración.</li> <li>• Niveles de iluminación.</li> </ul>
<b>Condiciones Ergonómicas:</b> Grado en que el diseño de equipos, asientos, herramientas, etc.; se ajustan de acuerdo al propio criterio de los trabajadores, y a sus condiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad que ofrece el diseño del puesto de trabajo para la toma de información.</li> <li>• Facilidad que ofrece el diseño del puesto de trabajo para ejecutar el control.</li> <li>• Distribución de equipos, muebles y espacios.</li> </ul>

<sup>57</sup>Álvarez, L. F., & Pacheco, A. (1993). Guía para la instalación del programa permanente de mejoramiento de la productividad en las empresas cubanas. *Revista: IPN-UPIICSA Tecnología, Ciencia y Cultura*, Pág. 15.

<sup>58</sup>López, V. (1994). Las dimensiones esenciales de la motivación. *Revista UPIICSA Tecnología, Ciencia y Cultura*, vol. 1 (3), Pág. 24-35.

psicofisiológicas. Es decir, no se siente fatiga derivada de estos elementos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regímenes de trabajo y descanso.</li> </ul>
<b>Condiciones Estéticas:</b> Grado en que el trabajador percibe un ambiente adecuado, limpio, armonioso, agradable, con un uso correcto de la decoración y colores, áreas verdes y otros elementos estéticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma y color de los medios de trabajo.</li> <li>• Distribución de los colores.</li> <li>• Limpieza de los equipos de trabajo.</li> <li>• Utilización de la música.</li> </ul>
<b>Condiciones de Bienestar:</b> Grado en que el trabajador percibe que la organización se preocupa de crear las condiciones necesarias para su desenvolvimiento laboral, relacionadas con la política de recompensas de los recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios médicos.</li> <li>• Instalaciones sanitarias.</li> <li>• Suministro de agua potable.</li> <li>• Custodio de bienes.</li> <li>• Lugar de descanso.</li> <li>• Alimentación.</li> </ul>

Estas condiciones existen objetivamente en los puestos y áreas de trabajo pero son percibidas por los trabajadores en función de sus necesidades individuales y de las características del trabajo que desarrollan. Es por esto que al estudiar la satisfacción de los trabajadores con las condiciones de trabajo debe valorarse la percepción que estos tienen sobre las mismas, quedando definidas las dimensiones esenciales asociadas a la satisfacción con las condiciones de trabajo.

El diagnóstico de estas dimensiones constituye un arma poderosa como parte de una metodología de cambio, que en manos de una gerencia guiada por la búsqueda de constantes soluciones permite lograr el incremento de la productividad del trabajo.

En varias investigaciones (Rodríguez & Gómez<sup>59</sup>, 1991; Ramírez<sup>60</sup>, 1996; Cortina<sup>61</sup>, 1998) concluyeron que para el diagnóstico se recomienda la utilización de indicadores de gestión por lo que se diseñó el Índice de Satisfacción con las Condiciones de Trabajo (ISCT), siendo para su medición necesario combinar (ponderadamente) las condiciones de trabajo que lo integran en un índice sencillo, que no es más que el Potencial de Satisfacción con las Condiciones de Trabajo (PSCT). Este potencial, así como el ISCT dependen de la percepción que tengan los trabajadores de las condiciones en que desarrollan su labor y esta percepción, a su vez depende de las necesidades específicas de cada grupo de trabajadores o de cada trabajador individual.

Es por ello que no debe medirse de igual manera la satisfacción en trabajadores que laboran en diferentes condiciones, por ejemplo; trabajadores de oficina, laboratorios, talleres, etc.

### C.2.2. Desempeño laboral

Idalberto Chiavenato<sup>62</sup> (2000), autor en el área de administración de empresas y recursos humanos con sus libros usados por gerentes en Brasil, América Latina, Portugal, España y los países africanos de habla portuguesa. En la actualidad, director en el Consejo de Administración del Estado regional de São Paulo (CRA-SP) y presidente del Instituto de Educación Chiavenato; nos define el desempeño laboral; como:

“El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. En el actual ambiente competitivo de negocios, el éxito depende más de la eficaz administración de los recursos humanos. Estructura,

<sup>59</sup> Rodríguez, F. & Gómez, L. (1991). *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Venezuela: Editorial Tiempos Nuevos.

<sup>60</sup> Ramírez, C. (1996). *Seguridad industrial - un enfoque integral*. México: Ed. Limusa.

<sup>61</sup> Cortina, B. (1998). Perfil de salud de Nottingham: Una medida de la calidad de vida relacionada con la salud en una población laboral. *Revista Medicina y Seguridad del Trabajo*, vol. XLV (177), pág. 21 – 32.

<sup>62</sup> Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.

tecnología, recursos financieros y materiales son sólo elementos físicos e inertes que requieren ser administrados con inteligencia. En consecuencia, las personas son el único factor dinámico de las organizaciones, sean privadas o públicas, lucrativas, sin ánimo de lucro, grandes o pequeñas, puesto que en ellas tienen la inteligencia que vivifica y dirige cualquier organización. Debido a que los recursos humanos constituyen el elemento esencial en cada componente de la organización, su administración eficaz se fundamenta en la responsabilidad de cada gerente de las distintas áreas funcionales de la organización, ya sean de finanzas, contabilidad, marketing, producción, compras e incluso recursos humanos”.

Los autores Milkovich&Boudrem<sup>63</sup> (1994); nos dicen:

“Se deben de considerar otra serie de características individuales, entre ellas; las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones”

Estos cambios; incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía. Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing (delegación de funciones) que se define como la externalización de determinadas actividades, para la mejora radical de los procesos en los que internamente no se tengan especiales capacidades, es decir, cuando una organización transfiere alguna actividad, que no forma parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales se entienden todas aquellas funciones que forman el negocio central de la empresa.

---

<sup>63</sup>Milkovich, G. &Boudrem, T. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos - un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.



Aquí es preciso definir que las empresas de vigilancia realizan actividades secundarias, o sea, de servicio que no son parte de la función principal de la organización.

La Universidad Autónoma de Puebla<sup>64</sup> (2007); según el estudio realizado por la Facultad de Psicología en su artículo: "Clima organizacional, indispensable en el rendimiento laboral", tenemos que:

"Los trabajadores solo dedican el 60 % de su tiempo, compromiso y dedicación a la empresa para la cual laboran, debido al clima organizacional y los inadecuados sistemas de liderazgo y que con relación a la psicología organizacional, se ha detectado que la mayoría de los funcionarios, son despedidos de sus cargos, en muchas ocasiones, no por falta de habilidad directiva, sino de habilidad para trabajar con gente".

Esto se debe a que los directivos deben aprender no sólo a tener conocimiento de las necesidades y los procesos, sino a trabajar con y para la gente, conocer sus necesidades, expectativas y motivarla a partir del conocimiento, saber qué es lo que quiere y qué es lo que desea.

A partir de ello, los titulares van a tener mayores posibilidades de que las organizaciones para las cuales están laborando, puedan cumplir con sus objetivos y metas. Pues no habrá desarrollo organizacional si no va acompañado del desarrollo del trabajador.

Si se olvidan las necesidades y expectativas del trabajador, este utiliza una forma de rechazo desde el punto de vista psicológico hacia la empresa, y tomado en cuenta que un trabajador pasa ocho horas diarias en su ambiente laboral y el clima de trabajo no le permite desarrollarse, eso le

---

<sup>64</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2007). Clima organizacional, indispensable en rendimiento laboral. Obtenido el 05 de enero del 2012, de <http://noticias.universia.net.mx/ciencia-nntt/noticia/2007/02/22/45597/clima-organizacional-indispensable-rendimiento-laboral.html>

genera frustración que tiende a manifestarse en agresión, no sólo hacia la empresa en su eficiencia laboral, sino en la familia.

Existe la necesidad de hacer conciencia en los directivos, de la importancia de dedicar más tiempo a las necesidades y expectativas de los trabajadores y desarrollar esas habilidades que son importantes, saber tomar decisiones, comunicarse, formar equipos, como manejar el liderazgo y la motivación.

### **C.2.3. Beneficios laborales**

La Fundación ProHumana<sup>65</sup> (2005); **como un apoyo y sustento de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial)**, con más de 15 años de trayectoria, plantea lo siguiente acerca de los beneficios laborales:

“Lograr el éxito en los negocios y ser una empresa socialmente responsable, no es algo difícil de alcanzar. Las empresas deben tener en claro que el mayor capital que pueden poseer es aquel humano, ya que son sus trabajadores quienes día a día, llevan adelante cada proyecto”.

En este contexto es fundamental que las personas que están a cargo de una empresa valoren a su personal, que respeten las leyes laborales y que otorguen a los trabajadores beneficios que mantengan contento a todo el personal.

Una institución que se preocupa por sus trabajadores, no sólo logrará que ellos se sientan a gusto desarrollando sus labores, sino que también este bienestar personal se reflejará en la productividad total, es decir en un aumento de los ingresos de la empresa.

---

<sup>65</sup> La Fundación ProHumana (2005). *Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido el 14 de diciembre del 2011, de [www.prohumana.cl](http://www.prohumana.cl)

Algunos consejos laborales que se pueden implementar, y que permitirán a la empresa, ser responsable con sus trabajadores son:

- \_ Proporcionar un ambiente de trabajo adecuado, es decir que tanto el lugar físico de trabajo como el ambiente sean adecuados para desarrollar la actividad específica. Por ende, propiciar que en este ambiente reine la dignidad y el respeto.
- \_ Que los sueldos entregados a los trabajadores sean adecuados. Cuando el trabajo realizado es bien remunerado, las personas sienten que la labor realizada realmente es importante para la organización.
- \_ Tener presente que el trabajador es un recurso valioso dentro de la empresa, por lo tanto tener en cuenta siempre su opinión y hacerlo participe en la toma de decisiones.
- \_ Generar confianza, es decir que la persona sienta que su lugar de trabajo es un lugar seguro, y que por ende se ponga la camiseta por la empresa.
- \_ Entender que detrás de un trabajador existe una familia, y que por lo tanto éste debe gozar de ciertos beneficios que le permitan "hacer familia".
- \_ Otorgar incentivos directos a los trabajadores. Lo ideal es que éste pueda gozar de ciertos beneficios que le permitan desarrollar su trabajo de una forma más amena.
- \_ Estar continuamente capacitando al personal, para que de esta forma los trabajadores se sientan parte de los cambios que van sucediendo dentro de la empresa, y para que puedan realizar su labor de una mejor forma.

Cada empresa según su campo de acción debe incentivar continuamente a sus trabajadores, ya que de esta forma todos ganan, es decir gana la empresa, quien no solamente aumenta su productividad, sino que verdaderamente pone en práctica su responsabilidad como institución; y gana el trabajador quien se siente feliz con la actividad que está realizando.

En conclusión, es importante que todos los actores en este escenario sean responsables, para de esta forma beneficiar directa o indirectamente a toda la sociedad.

#### **C.2.4. Políticas administrativas**

Según el sitio web de la biblioteca digital de la Universidad de Chile, SISIB<sup>66</sup> (2005). Nos dice:

“Una política administrativa, es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. ¿Por qué surge la necesidad de disponer de políticas? La organización o la empresa está constituida por personas. Estas personas, que ocupan las diferentes posiciones que se han establecido en la organización, deben desempeñar las funciones que les han sido asignadas. Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo o de los objetivos que se ha fijado la empresa”.

Sin embargo, en muchos sentidos esas personas son diferentes. Piensan de manera diferente; poseen distintos niveles de educación; tienen diferentes especializaciones o habilidades, etc. Al no existir ciertos guías generales de acción, cada persona tendería a resolver problemas o a tomar decisiones de acuerdo con su propio criterio. Entonces tendríamos hechos como los siguientes:

---

<sup>66</sup> Biblioteca digital de la universidad de Chile (2005). *Políticas Administrativas*. Obtenido el 15 de diciembre del 2011, de <http://trantor.sisib.uchile.cl/bdigital/>

- \_ El personal de la división de ventas de una empresa entra a las 8 de la mañana, porque su jefe cree que es la mejor hora. Sin embargo, los clientes habituales comienzan a aparecer a las 10 de la mañana.
- \_ El jefe de una sección determinada opina que para su gente la mejor hora de colación es a las 12 del día, en circunstancias que el jefe de la cafetería cree que la mejor hora de servir la colación es a las 13 horas.
- \_ El jefe de bodega debe realizar varios despachos de una misma materia prima, porque cada uno de los capataces hace su pedido a horas distintas.
- \_ El personal de mantención debe estar prácticamente todo el día frente a las máquinas esperando la decisión de los encargados para su revisión.
- \_ Existe una alta rotación de personal en el departamento de contabilidad, pues sus jefes se dan cuenta tarde del conocimiento, experiencias y habilidades del personal recién contratado.
- \_ Existen serios conflictos internos entre los empleados porque unos jefes son duros y no aceptan atrasos, en cambio, otros no se preocupan de ellos.

En todos estos casos es posible que las decisiones y la conducta de cada una de las personas mencionadas sean correctas; sin embargo, si bien es cierto que desde el punto de vista individual esto es válido, desde el punto de vista de toda la organización, la situación parece ser caótica y no es aventurado predecir que una empresa con esos problemas está condenada al fracaso. Se hace necesario aunar criterios, establecer guías generales de acción comunes para todos, con el fin de que la

organización marche de una manera unitaria. Es necesario disponer de ciertas políticas generales que regulen la conducta de los individuos y los encasillen dentro de ciertas reglas generales de acción.

Las políticas que se han enunciado más arriba permiten, indudablemente, a los jefes o a las personas en general, tomar decisiones dentro de ciertas pautas generales. Cuando estas pautas son específicas, se transforman en normas o reglas. La política define la idea general, mientras que la norma define ideas concretas.

Estas políticas facilitan la conducta dentro de la organización. El personal, a cualquier nivel, puede actuar y saber cuándo actúa bien o cuándo actúa mal, ya que conoce las reglas del juego.

Otro aspecto importante es que las políticas aseguran una cierta uniformidad en la conducta. Por ejemplo, los conflictos producidos por la diferencia de criterios con que diferentes jefes enfrentaban el problema de los atrasos, serían eliminados al implantar una política que indicara que la empresa desea puntualidad en el horario, y que las sanciones ya no dependerán directamente del jefe, sino de la oficina del personal.

#### **C.2.5. Relaciones sociales**

Las relaciones sociales o las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Sin embargo un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador que le impide establecer una relación libre, por lo que

se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

Edward Zalta<sup>67</sup> (2009); erudito de investigación mayor en el Centro del Estudio de Lengua e Información. Él recibió su doctorado en filosofía de la Universidad de Massachusetts. Zalta ha enseñado cursos en la Universidad de Stanford, la Universidad de Arroz, la Universidad de Salzburgo, y la Universidad de Auckland. Zalta es también el Redactor Principal de la Enciclopedia de Stanford de filosofía; este erudito destaca:

“Aristóteles (384 a. C. – 322 a. C.), filósofo, lógico y científico de la antigua Grecia cuyas ideas han ejercido una enorme influencia sobre la historia intelectual de occidente por más de dos milenios; definió al hombre como un *zoon politikon*, es decir como un animal social. El trabajador es un ser biosicosocial que vive las 24 horas del día intercambiando con el medio ambiente, trabaja 8 horas y comparte aproximadamente 16 horas con su familia, por ello debe verse en forma integral en la familia, la organización y como un elemento muy importante del medio ambiente”.

El objeto de trabajo revela la relación que establece el trabajador con su microambiente laboral para lograr un fin determinado, sobre la base de la experiencia y como parte de su actividad práctica. El objeto representa el contenido de la actividad y el objetivo del fin perseguido.

Los instrumentos de producción constituyen el conjunto de piezas combinadas adecuadamente para ejercer su actividad laboral.

Si una organización fuera un medio cerrado que no recibiera insumos del exterior, no existirían problemas; pero la realidad nos habla de que

---

<sup>67</sup> Zalta, E. (2009). *Lógica de Aristóteles. Enciclopedia de Stanford de filosofía*. Estados Unidos: Christopher Shields.

constituye un sistema abierto, su forma de trabajo depende de la evaluación eficaz del entorno que la circunda.

Héctor PauchardHafemann& Paulina Pauchard Cortés<sup>68</sup>(1993); ambos psicólogos en la Universidad de Chile; señalan:

“Todo el mundo sabe muy bien de lo satisfactorio y placentero que es el contar con buenas relaciones humanas y de la tragedia que significa el no tenerlas. El tan inquietante y comentado "stress" (tensión) en los seres humanos es de manera predominante la consecuencia de experiencias de relaciones humanas insatisfactorias, o del riesgo de que así ocurra. Esto es, relaciones humanas perturbadas implican una amenaza claramente comprobada de problemas de salud tanto mental como orgánica. En efecto, es bien conocido el que las llamadas enfermedades psicosomáticas (colon irritable, asma, alergias, hipertensión, etc.) son consecuencias directas de la tensión”.

En suma, no son posibles ni una buena calidad de vida y menos aún una vida feliz si no se tiene buenas relaciones humanas.

Por otra parte la eficiencia y productividad en empresas e instituciones diversas (clubes deportivos, instituciones vecinales, etc.) tienen como factor de primera importancia la constitución de equipos de trabajo que tengan buenas relaciones humanas. Porque en ambientes conflictivos y con discordias (antagonismos, resentimientos, desconfianza, etc.) sucede precisamente lo contrario.

Lo que impulsa cada vez más a ejecutivos y directivos tanto a aplicarse en su propia capacitación en relaciones humanas, como a la puesta en

---

<sup>68</sup> Pauchard, H., &Pauchard, C. (1993). *Perfeccionar las Relaciones Humanas ¿Por qué? ¿Para qué?* Obtenido el 19 de diciembre del 2011, de <http://www.relaciones-humanas.net/>



práctica de programas destinados a mejorar el respectivo clima organizacional.

#### **C.2.6. Desarrollo de personal**

El ser competitivo no es un atributo independiente del personal, si una organización es competitiva será porque su personal es competitivo. La condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos principalmente el recurso humano. Partiendo de esta premisa el desarrollo del personal no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización.

Gunnar Zapata<sup>69</sup> (2001); columnista de "Bolivia al día", administrador de empresas y comunicador social, en el blog "Recursos humanos"; cita a Josefina Mota (1996); economista, empresaria y política mexicana, miembro del Partido Acción Nacional en México; en cuanto se refiere a que:

"El recurso humano formado: Lo más importante en una empresa. Son muchos los autores que afirman contundentemente que el recurso más importante en la empresa es el recurso humano, pero a través de un razonamiento lógico se puede concluir que el factor humano trasciende de su condición de recurso para consolidarse como lo más importante en una empresa, a la par del producto/servicio de valor que produce ésta. Por esta razón, es válido afirmar que en la empresa el cliente no es lo primero, sino el empleado".

Son varias las actividades que se pueden llevar a cabo en las organizaciones para el desarrollo del personal. La más habitual es la

---

<sup>69</sup> Zapata, G. (2001). *Desarrollo del personal: Ventaja competitiva en toda empresa*. Obtenido el 20 de diciembre del 2011, de <http://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/03/04/desarrollo-del-personal-ventaja-competitiva-en-toda-empresa/>

formación, sin embargo hay otro tipo de actividad que es clave y que es preciso diferenciar; el coaching. Este término significa en inglés formar o aconsejar. Puede resultar difícil diferenciar este término de otros como el del mentoring, el training, e incluso el de counselling. Todos estos términos designan también actividades relacionadas con el desarrollo del personal y que, si bien comparten en parte el mismo objetivo y las mismas capacidades, son distintas según los aspectos que consideremos. La participación activa en el desarrollo de los empleados es una función del responsable de un equipo.

Pascal Debordes<sup>70</sup> (1998); graduado de London Business School, director de la red internacional de asociados de CEGOS – líderes en información internacional y especialista en el Canal de Administración Global, denota lo siguiente:

“El coaching puede consistir en ajustar las competencias, en orientar en cuáles hay que adquirir o perfeccionar o en motivar para su uso. El responsable puede informar al empleado sobre la ejecución de sus competencias y en qué medida se adaptan a la tarea. Puede orientar sobre qué competencias ha de adquirir para obtener los resultados que requieren el puesto. También puede intervenir cuando existan creencias que pueden influir positiva o negativamente a la confianza del empleado y afectar a su desempeño”.

Chip R. Bell <sup>71</sup> (1997); fundador del “The Chip Bell Group”, ex vicepresidente y director de la administración y desarrollo organizacional para la NCNB, ahora el Banco de América. El doctor Bell sostiene grados en la psicología organizacional y desarrollo de recursos humanos de la Vanderbilt University y Jorge Washington University; él afirma lo siguiente:

<sup>70</sup> Debordes, Pascal (1998). *Coaching de vendedores*. Barcelona, España: Gestión 2000.

<sup>71</sup> Bell, Ch. (1997). *Mentoring*. Barcelona, España: Gestión 2000.

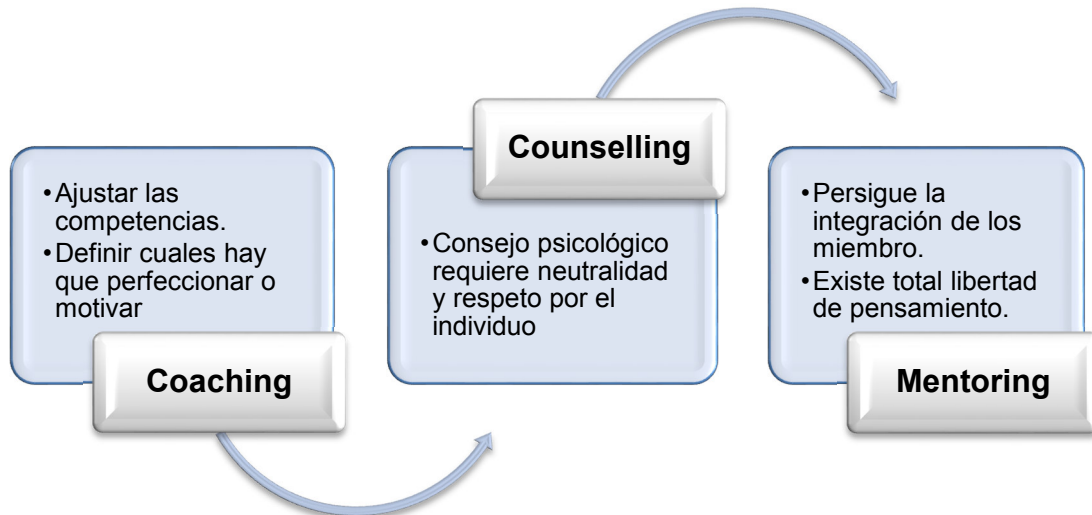
“El mentoring persigue un objetivo más amplio; la integración de los miembros de la organización en todos los aspectos y, desde luego, especialmente en el desempeño. En algún momento, los intereses del empleado pueden no coincidir con los de la organización. En estos casos, el empleado ha de tener total libertad para expresarse. En esta situación, al responsable le puede resultar bastante difícil ejercer este papel porque, dada su posición, no puede dar el necesario apoyo incondicional que se requiere para el ejercicio de esta función. El counselling o consejo psicológico, hace referencia a un tipo de intervención orientada a la resolución de problemas de conducta, a un nivel menos profundo que la psicoterapia”.

El counselling se podría diferenciar del coaching en que se lleva a demanda de la persona que lo ha solicitado, mientras que éste puede producirse a iniciativa del responsable de la unidad. Aún con la formación adecuada, no resulta conveniente que el responsable también lleve a cabo esta función. El consejo psicológico requiere neutralidad y respeto por el individuo. El consejero ha de considerar al individuo independiente de la organización.

Acerca del desarrollo del personal online, los resultados del proceso de desarrollo del personal, principalmente en el mando gerencial y medio, involucra ante todo un compromiso personal, para que lo aprendido en tal proceso no sea efímero sino sea asimilado por el empleado en su comportamiento. Es por ello, que muchos formadores afirman que el desarrollo del personal es atribución de uno mismo, en virtud a ello a un triunfador no lo forma nadie sino él mismo. Aunque no se pueda desarrollar actividades de coaching presencial, la red provee a todos los interesados en la formación, los instrumentos necesarios a través de portales especializados en capacitación a distancia.

Pero para que éste proceso produzca los resultados esperados, previamente debe existir un compromiso serio de la organización con el empleado y el compromiso del empleado consigo mismo.

**Gráfico N°010: Desarrollo del personal**



Fuente: "Desarrollo del personal" de Zapata, G.; "Coaching de vendedores" de Debordes, P.; "Mentoring" de Bell, Ch.

Elaboración: Propia.

### **C.2.7. Relación con la autoridad**

Las relaciones con los superiores son, en muchas ocasiones, complicadas. Debemos ser su confidente, a veces su especie de amigo, sin olvidar que somos sus subalternos y que debemos cumplir con sus necesidades. Y en muchas ocasiones, unas tareas se mezclan con las otras, y pueden terminar causando conflictos, confrontaciones, y hasta desgastes en la propia interacción. Por ello, aquí tenemos algunos consejos para cuidar esta relación, y mantenerla siempre a nivel profesional, con trato ameno y en estado apacible y productivo para ambas partes.

Juan Carlos Cuevas<sup>72</sup> (2010); psicólogo titulado de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa y autor y creador del blog: Psicologiayempresa.com; nos habla sobre la relación del trabajador con la autoridad de la empresa o institución, y cuál es el rol del jefe para tal caso; así tenemos que:

“El trabajador merece respeto de sus superiores. Si el jefe quiere ser respetado, debe de tratar bien siempre a sus subordinados y estos lo respetarán”.

Hay un dicho muy antiguo que dice “respetos guardan respetos”, por lo que el superior jerárquico debe ceñirse a este lema o dicho. No hay que olvidar que el trabajador es un ser humano y que piensa y siente como tal. El superior jerárquico o jefe no debe escatimar felicitar al subalterno con amplitud cuando este haga bien el trabajo encomendado. Y de ser posible, esta felicitación debe ser hecha delante de sus compañeros de labores.

Con este horizonte planteado y puesto en práctica, se obtiene doble ventaja; al hacer feliz a un trabajador felicitándolo delante de sus compañeros de labores y por el esmero que pondrán estos en sus tareas, al saber que el superior o jefe felicita a sus trabajadores delante de todos por su buen trabajo y que ellos también pueden ser objeto de felicitación.

Todo lo contrario debe de ser cuando el jefe o superior jerárquico tenga que llamar la atención al subordinado cuando no esté haciendo su trabajo en una forma satisfactoria, incumpla las normas y procedimientos o falte a lo establecido en el reglamento interno de trabajo. La premisa del jefe o superior jerárquico es el de estar sereno cuando sea necesario que tenga que llamar la atención al trabajador. Cuando llegue el momento de hacerlo, debe ser en estricto privado, sin testigos que puedan tergiversar el tema a tratar.

---

<sup>72</sup> Cuevas, J. C. (2010). *Las relaciones humanas en la empresa*. Obtenido el 15 de enero del 2011, de <http://psicologiayempresa.com/las-relaciones-humanas-en-la-empresa.html>

Una vez analizados estos puntos; es necesario Asimismo, el jefe debe llamar la atención solo después de haber sopesado el asunto y de que este en la certeza de que no hay otra manera de hacerle ver su error al trabajador. Y de que cuando lo haga, debe de emplear un lenguaje correcto, firme y entendible. Que debe hablar con respeto y sin ofender, recordando que el trabajador como ser humano puede tener problemas familiares, económicos de cualquier índole.

Teniendo siempre presente que a ningún ser humano, le gusta ser tratado sin consideración y de que existen fronteras de respeto que es muy útil el que sean vigilados. Se debe comentarle al trabajador los perjuicios que ha ocasionado, hacerle comprender que se le llama la atención en su propio provecho, advirtiéndole los resultados o consecuencias que puedan tener sus errores en sus tareas y por ende a la sección, departamento e incluso a la empresa a la que pertenece.

El jefe o administrador debe recordar que al trabajador no se le pueden entregar tareas que rebasen sus conocimientos y experiencias, que debe de fomentar las relaciones entre los compañeros de trabajo, que debe de alentar la confianza y disipar los temores y falta de seguridad en el trabajo.

De igual modo, debe de tratar de integrar a los familiares de los trabajadores mediante competencias deportivas o actividades sociales a las que puedan asistir en compañía de ellos. Con lo que se alcanzara la satisfacción y el rendimiento de todo el personal, y con lo que se logrará un ambiente familiar y el contento durante y después de las horas de trabajo.

También el jefe debe de preocuparse por las condiciones ambientales de la fábrica, oficina o taller. Tratando de que el local donde se trabaja, goce de óptimas condiciones de seguridad, de condiciones higiénicas, luz y ventilación. Recordando que una buena educación y adiestramiento de los trabajadores, es de mutuo interés para el trabajador y la empresa. Por lo que es de suma importancia el entrenar o adiestrar al trabajador para que en el futuro pueda

estar preparado, para asumir nuevas responsabilidades, lo que beneficiara la buena marcha de la empresa.

## **D. El clima organizacional, la gerencia y el líder**

### **D.1.El clima organizacional y la gerencia**

La promoción del clima organizacional se han convertido en una herramienta gerencial estratégica que permite a los gerentes intervenir en los puntos que se consideran críticos y establecer propuestas de mejoras oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos, corrigiendo a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño , señalando que es importante establecer un clima favorable en las organizaciones, ya que si no cuenta con ello se verá en desventaja con otras entidades que si lo cuentan, puesto que proporcionarán una mejor calidad en sus productos o servicios públicos. Y ello también en los siguientes aspectos:

- \_ **Fijación de Objetivos:** Para el alcance de los objetivos institucionales, se percibe la colaboración de todos los niveles, sin embargo, siempre existen grupos que rechazan los objetivos por no sentirse identificados con ellos o por considerar que los métodos de trabajo para alcanzarlos, no se relacionan con sus conocimientos, capacidades o habilidades. Con respecto a la fijación de objetivos, consideran que éstos son fijados desde arriba y que sólo reciben las órdenes para alcanzarlos. Esto podría explicarse por la estructura organizativa de la Institución Jerarquizada, así como de los fundamentos implícitos en la misma (normatividad, subordinación, funcionalidad, de lo imperativo de la autoridad, etc.).
- \_ **Control:** La concepción jerarquizada y vertical de la organización se asocia con una tendencia a la obediencia, el seguimiento y al control estrecho de los empleados por parte de sus superiores. Por lo que se

percibe el control como concentrado en el nivel administrativo, mientras que el personal de las áreas operativas se percibe disperso.

- **Adaptación al entorno:** Los constantes cambios en el entorno político exigen a las organizaciones su adecuación y flexibilidad a fin de sobrevivir y permanecer en el tiempo. Por lo tanto, el clima organizacional muchas veces se adapta al estilo promovido por los nuevos niveles de Dirección y Gerencia con tendencia política, por supuesto, desestimando la influencia técnica, que es lo que debe predominar. Es por ello podemos observar como muchas entidades se adaptan al nuevo entorno, percibiéndose como inadecuada. En consecuencia los resultados obtenidos en este análisis permiten deducir que la satisfacción o insatisfacción de los servidores públicos se encuentra estrechamente vinculada a las políticas Gerenciales y por ende a la manera como se desarrolla el proceso de motivación. Por esta razón es posible inferir que los factores asociados al ambiente interno de la organización y la adaptación del entorno hacen necesario la implantación de estrategias adecuadas para alcanzar la efectividad organizacional.

Por otro lado, somos conscientes que existen muchas limitaciones y problemas en el entorno al clima organizacional y la comunicación que existe en las diversas entidades del sector público, pero por lo general se pueden señalar cinco de ellos que son las más predominantes y comunes a las entidades del sector público:

- La concepción de la comunicación que predomina tanto interna como hacia el exterior,
- La carencia de una verdadera cultura de la información,
- El ingreso de personal nuevo por decisiones del partido gobernante, no preparado y capacitado que conozca el desempeño de la administración pública o que aporte nuevas ideas y tendencias y contribuya con la mejora de la calidad.



- La relación que se da entre los servidores públicos nombrados y contratados, en virtud de su permanencia temporal con las entidades del sector público,
- La tendencia a la inercia o resistencia al cambio y,
- Las relaciones poco fluidas que las entidades establecen con los medios masivos de comunicación.

## **D.2.El líder y el clima organizacional**

Alejandro Cuadra P. y Constanza Veloso B.<sup>73</sup> (2007); ambos psicólogos y académicos de la Universidad de Tarapacá (Chile) defienden que:

“El liderazgo es uno de los temas que más interés suscita en el ámbito de la psicología social de las organizaciones, generando un cúmulo importante de investigación. Dentro de los hallazgos relevantes que se encuentran en la literatura científica especializada, se tiene el impacto significativo que el liderazgo ejerce sobre variables asociadas a resultados organizacionales, como satisfacción y clima organizacional”.

En los albores de los años sesenta, personalidades como Likert R. & McGregor D.; este último, antiguo profesor en la Escuela de Gestión Sloan del MIT de Administración y presidente del Antioch College desde 1948 hasta 1954; proponían el concepto de "clima organizacional" (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad.

---

<sup>73</sup> Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. UNIVERSUM, 2, 42 - 58.

Daniel Denison<sup>74</sup> (1996); profesor de administración y organización del IMD en Lausanne, Suiza, miembro fundador de Denison Consulting; especialista en el área de cultura organizacional y liderazgo. Él, denota lo siguiente:

El concepto de, clima organizacional, alude a: "Los factores ambientales percibidos de manera consciente por las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento".

Por otra parte, se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores, entre otros; conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo). En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima. En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad.

El tener varios ángulos de análisis, acerca de la convergencia de las definiciones de líder y clima organizacional; modelan mejor el significado y trascendencia de su impacto:

Otra definición para clima organizacional, sería: "Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella". (Reichers & Schneider<sup>75</sup>, 1990)

<sup>74</sup> Denison, D. (1996). ¿Cuál es la diferencia entre la cultura y clima de organizacional? El punto de vista de un natural en una década de guerras de paradigmas. *Academy of Management Review*, 21, 619 - 654.

<sup>75</sup> Reichers, A., & Schneider, B. (1990). *Clima y cultura: Una evolución de las construcciones*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.

"Los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivadores". (Yukl<sup>76</sup>, 1998)

"Las relaciones que mantienen los líderes transformacionales con sus subordinados; están sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros". (Klauss& Bass<sup>77</sup>, 1982).

Además, los líderes transformacionales, los cuales son quizá los mejores líderes en la historia, según las citas de diferentes autores y perspectivas del público en general; comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas, y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido.

En consecuencia, los planteamientos hechos hasta el momento dejan claro que el liderazgo es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima, y que éste correspondería a un conjunto de percepciones compartidas, no obstante, Zohar y Luria<sup>78</sup> (2004) proponen que: "El clima organizacional sería una representación socialmente construida y compartida de aquellos aspectos del ambiente laboral que informan sobre los roles de comportamiento específicos que son recompensados y apoyados en cualquier organización, en contraste con una observación pasiva de procedimientos formales y prácticas aisladas".

<sup>76</sup>Yukl, G. (1998). *Liderazgo en las Organizaciones*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall.

<sup>77</sup>Klauss, R., & Bass, M. (1982). *La comunicación interpersonal en las organizaciones*. New York, Estados Unidos: AcademicPress.

<sup>78</sup>Zohar, D., & Luria, G. (2004). El clima como una construcción social-cognitivo de las prácticas de supervisión de seguridad: Secuencias de comandos proxy de los patrones de comportamiento. *Diario de Psicología Aplicada*, vol. 89 (2), Pág. 322 - 333.

Es así que, los indicadores perceptuales más relevantes son; las políticas formales e informales y las prácticas y procedimientos organizacionales. Esta descripción refleja la dirección actual que ha tomado la investigación sobre clima, la cual está asociada más con facetas específicas que con índices globales. Estos indicadores específicos proporcionan medidas convergentes de las percepciones de los empleados, respecto de las políticas, prácticas y procedimientos que son relevantes.

### **D.3.El liderazgo y la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral (o satisfacción con el trabajo) se trata de la actitud relacionada con el trabajo que más atención ha recibido por parte de la investigación. Aunque el estudio sistemático de su naturaleza y sus causas comienzan recién en la década de los treinta, algunos autores ya habían estudiado diversas actitudes de los empleados frente a diferentes aspectos del trabajo.

Respecto de su delimitación conceptual, la satisfacción laboral es una actitud y que, si bien se han propuesto diferentes definiciones, buena parte de ellas han puesto el énfasis en el componente afectivo de las actitudes (se refiere a las emociones o sentimientos que suscita el objeto actitudinal), sin considerar como se debería, los elementos cognitivos (creencias sobre las características positivas o negativas del objeto actitudinal) y conductuales (alude a las conductas o experiencias pasadas relacionadas con el objeto de actitud).

Por esta razón, es que en los últimos años se ha propuesto una redefinición que trata de estudiar esta actitud de una manera más comprensiva, vale decir, considerando el componente cognitivo, ya que parece lógico tener en cuenta que la satisfacción laboral depende de lo que las personas sienten y piensan con respecto a su trabajo.

Desde esta perspectiva, se conceptualiza como: "Un estado interno que es expresado, por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo, de manera favorable o desfavorable". (Hulin&Judge<sup>79</sup>, 2003).

Es necesario adoptar un enfoque más amplio, de manera que, la definan como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo. Dentro de esta última postura, específicamente la que alude a la satisfacción conformada por "facetas específicas". Así mismo esto no deja de ser un constructo multidimensional que comprende aspectos particulares de la satisfacción relacionadas con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores.

Paul E. Spector<sup>80</sup> (1997); doctor en psicología industrial/organizacional, y profesor distinguido del departamento de psicología de la Universidad de Florida, nos comenta:

"La forma de ver la satisfacción como una actitud general es amplia, pero es necesario recordar que el trabajo de una persona es mucho más que las actividades obvias de barajar documentos, esperar clientes o manejar un vehículo, requiere también tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y costumbres de la organización, cumplir con los criterios de desempeño, etc. Por tanto, ambas perspectivas pueden ser complementarias y contribuir a la obtención de un cuadro completo de la satisfacción laboral".

Estos nuevos enfoques también tienen en cuenta la naturaleza claramente psicosocial de este proceso, es decir, la interacción del individuo con los factores de su ambiente. De esta manera, frente a los que defienden que la

<sup>79</sup>Hulin, C., & Judge, T. (2003). Actitud en el trabajo. *Manual de Psicología*, vol. 12, Pág. 255 - 276.

<sup>80</sup> Spector, E. (1997). *Satisfacción en el trabajo. Aplicación, evaluación, causas y consecuencias*. Thousand Oaks, Estados Unidos: Sage.

satisfacción laboral es una cuestión que depende de la personalidad de los trabajadores, hay autores que postulan que lo que realmente influye en el grado de satisfacción es la interpretación que hace el individuo de las circunstancias de su ambiente de trabajo, interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno.

Por otra parte, un aspecto que no puede ser objeto de soslayo es que, si bien el liderazgo ejerce un efecto significativo sobre la satisfacción laboral, no puede ser utilizado livianamente, sino que se debe atender a las necesidades del momento y evaluar qué estilo o estilos es el más eficaz para esa situación en especial.

ChiokFoongLoke J.<sup>81</sup> (2001); profesor de NanyangPolytechnic, Facultad de Ciencias de la Salud / Enfermería (Singapur); nos dice:

“Es muy importante que la jefatura sea entrenada y reentrenada para incorporar los estilos de liderazgo dentro de sus habilidades directivas, siendo esto absolutamente posible, ya que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables y entrenables que tienen un gran impacto sobre el éxito de una organización”.

Por tanto, se podría establecer que el liderazgo haría las veces de antecedente de variables asociadas con resultados organizacionales, en este caso particular, la satisfacción. A su vez, cuando ésta es evaluada de buena manera tendrá efectos potenciales positivos, que pueden aparecer o no, más que consecuencias directas sobre aspectos como rendimiento y productividad, conductas extra-rol, ausentismo, rotación, etc., que, en caso contrario, generan altos costes para la organización. Por otra parte, se podría afirmar que, la satisfacción laboral ejerce un efecto moderador entre las conductas de liderazgo y los "efectos potenciales".

---

<sup>81</sup> Foong, J. (2001). Los comportamientos del liderazgo: *Efectos en la satisfacción laboral, la productividad y el compromiso organizacional*. *Journal of Nursing Management*, Vol. 9, Pág. 191 - 204.

## **E. Estrategias para mejorar el clima organizacional**

Fausto Bañuelos<sup>82</sup> (2010); licenciado en Administración de Empresas egresado de la Universidad La Salle; ha colaborado con compañías como Costco y Disney entre otras; y actualmente se desempeña como empresario en el área inmobiliaria brindando asesoría administrativa a diversas organizaciones y empresas; nos dice que:

“Como empresario, es necesario que uno mismo sea el primer interesado en generar un clima de tranquilidad y concordia, en donde se puedan crear las relaciones adecuadas entre el personal. No hay que confundir el respeto y la empatía con la camaradería, pues es claro que una empresa no es, regularmente, un lugar con ambiente de fiesta. Sin embargo, es importante que el personal se sienta relajado y cómodo al realizar sus actividades”.

El clima laboral, a pesar de ser un factor difícil de cuantificar, es determinante para el éxito de las empresas. Una manera de descubrir el clima actual que reina en la empresa es realizando un diagnóstico de clima laboral. Este estudio consiste en una serie de encuestas, entrevistas y dinámicas de grupo que se aplicarán al personal con la finalidad de obtener la percepción real que tienen los empleados hacia la organización.

### **E.1. Factores clave para mejorar el clima organizacional**

Vera M. (2011), establece que es factible considerar:

- Promover los mecanismos correspondientes para que las entidades puedan ser más receptivas, para escuchar a los propios servidores públicos las sugerencias y criterios que mejoren la gestión y escuchar también al ciudadano en sus requerimientos, propuestas, sugerencias y reclamos, y tomar decisiones para mejorar su desempeño y enriquecer

<sup>82</sup> Bañuelos, F. (2010). *Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME*. Recuperado el 15 de febrero del 2011, de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral-pyme.html>

sus procesos y procedimientos a partir de esta información y socializar esas decisiones de manera oportuna, adecuada y suficiente.

- \_ La promoción y consolidación de una cultura de servicio que entienda al ciudadano como el interlocutor esencial y el objetivo fundamental del servicio público, y por el lado de los servidores públicos que se tenga en cuenta su opinión, su iniciativa y buen criterio, se capacite permanentemente y motive en forma adecuada para relacionarse con él en términos de calidez, oportunidad, diligencia, respeto y consideración y pueda. Integrarse a un gran proyecto de reforma no diremos del Estado porque son palabras mayores, diremos simplemente, hacia un gran proyecto llamado modernización de las instituciones públicas.
- \_ El alineamiento y la identificación sistemática y estratégica y permanente de los servidores públicos con respecto al contenido de la misión (funciones y competencias) y a los planes estratégicos y de desarrollo, mediante un redimensionamiento de los conceptos de los programas estratégicos con objetivos definidos y estrategias claras que cuenten con los necesarios.
- \_ La promoción permanente del trabajo en equipo mediante la consolidación de la comunicación e información y de apoyo mutuo y la búsqueda de un estilo de gerencia y dirección participativo y democrático que atenúe el impacto de los riesgos de ruptura e incomprensión de las diferentes relaciones; laboral, de función, y cumplimiento de objetivos, que se dan entre los servidores públicos y las entidades y los proyectos conjuntos.
- \_ La consolidación de una cultura de la información basada en la existencia de procesos y sistemas de información que efectivamente hagan de este proceso fundamental un bien colectivo generador de comprensiones y de conocimiento y mejora del clima organizacional.



- \_ La adecuada circulación y socialización de la información en todas direcciones posibles, es decir, de manera descendente de la alta hacia los demás niveles, ascendente desde los demás niveles más hacia los niveles de la alta dirección, cruzada entre los servidores y horizontales entre las diferentes áreas.

## **E.2. Consejos para mejorar el clima organizacional**

Según Vera M. (2011), hay veces que el hecho de pensar que tenemos que ir a trabajar con el mal ambiente que hay, se nos quitan las ganas de todo. Que si hay envidias, malas miradas, impedimentos que transmiten nuestros propios compañeros; pues es momento de afrontarlos, y ver como en ocasiones una pequeña cosa que se podía solventar en un momento, llega a tomar tales dimensiones que es imposible pararla.

Se entiende como clima laboral al medio ambiente tanto físico como humano, donde se desarrolla las diferentes labores que requiera un trabajo. Como vemos en esta definición, tan importante es la relación con los demás compañeros, como el entorno donde se realiza el trabajo.

Se trata de un tema de suma importancia ya que en él, se incluye la satisfacción de los trabajadores y está más que visto que cuanto mayor satisfacción habrá mayor productividad.

**¿Quién controla el clima laboral?**, para que exista un buen clima laboral, o todo lo contrario, la alta dirección es la que se hace cargo de ello mediante un sistema de gestión, donde se encuentran entre otros temas, la política de personal, recursos humanos; que se harán cargo de que el ambiente sea lo más óptimo posible o mejorarlo en caso de que no sea tan bueno.

Existen una serie de puntos imprescindibles para que el clima laboral sea positivo, si alguno de estos puntos se tambalea, la cosa empezará a ponerse no muy buena.

- \_ Cada persona de la organización debe tener una autonomía individual, en el sentido de poder tomar sus propias decisiones, en definitiva, ser su "propio jefe". Autonomía que hace sentirse lo suficientemente capaz y responsable para realizar su trabajo.
- \_ Los superiores deben de haber informado correctamente de cómo quieren que se realice el trabajo y los objetivos que tiene dicho puesto, así el grado de errores será menor ya que no tendremos que suponer nada de nuestro trabajo porque nos lo habrán definido y delimitado claramente.
- \_ El directivo debe proporcionar afecto, apoyo y tener consideración con sus subordinados. La supervisión por parte del directivo se caracteriza porque ha de ser competente. Si los subordinados se sienten apoyados por su superior la calidad del trabajo y la relación laboral será mucho mejor que si se respira tensión y miedo cada vez que se acerca un superior.
- \_ La recompensa que nos proporciona nuestro puesto de trabajo nos hace sentirnos encajados perfectamente con él. Cosas como el hecho de sentirse satisfecho, que exista la posibilidad de promoción, de logro, que haya beneficios; el no verse estancado en algo monótono y que nada nos da a cambio ese trabajo, hace que la productividad y satisfacción personal aumenten.
- \_ El puesto de trabajo debe de estar vivo, es decir, debe aportar un crecimiento personal por medio de la aportación de nuevos conocimiento y métodos.

## **F. El clima organizacional en las universidades**

### **F.1. Importancia de los estudios de clima organizacional en las universidades**

Los estudios de clima organizacional son especialmente importantes en las universidades, porque la mayoría de las investigaciones acerca de este constructo se han realizado en organizaciones de educación básica. De igual forma, debido a que las universidades representan el nivel más alto del sistema educacional, dentro de sus variadas funciones se encuentran principalmente desarrollar el conocimiento científico y enseñar a estudiantes en variados campos profesionales, por lo que en estas organizaciones universitarias, el aspecto científico y el aspecto educacional se encuentran fuertemente vinculados a la innovación.

Además, las universidades son organizaciones multifuncionales, a las que cada vez se les exige una mayor calidad y una mejor capacidad de respuesta, frente a un entorno social complejo y cambiante. Estas características hacen que los estudios de clima sean más importantes, tomando en cuenta las diferencias, no solo en funciones y propósitos, sino también en cuanto a las características de su personal y programas.

Determinar el tipo de clima que prevalece en las universidades, permite contar con información de apoyo útil para la planeación estratégica y la toma decisiones directivas, para la elaboración de planes y programas de cambio e innovación que contemplen mejoras en las condiciones de trabajo, en los comportamientos y en la satisfacción con el trabajo.

### **F.2. Medición del clima organizacional desde el ámbito universitario**

La universidad se caracteriza por ser una organización democrática y compleja. Entre los diferentes motivos que fundamenten esa complejidad se encuentra la variedad de participantes que la componen. Esta diversidad de

miradas genera un sinnúmero de percepciones que los miembros tienen de la organización y que dan lugar a diferentes climas organizacionales.

Henry Mintzberg<sup>83</sup> (1984); académico internacionalmente reconocido, una eminencia en los negocios y gestión. En la actualidad es profesor de Estudios de Gestión en la Facultad de Administración de Desautels de la Universidad McGill en Montreal, Quebec, Canadá; el nos comenta:

“Es importante consignar que la cultura organizacional de la universidad plantea una fuerte preponderancia de poder difundido en la base de la pirámide, constituyendo lo que el autor denomina una “burocracia profesional”, por lo que las decisiones de gobierno no siempre son fáciles de implementar y las regulaciones de las conductas no son bien recibidas en general”.

Entonces, es preciso comprender que en la universidad lo indicado es: “Convencer y no vencer”, por lo que los logros de consensos son muchas veces arduos y no siempre logrados, en consecuencia se hace imprescindible en el análisis que se emprende, tener en cuenta las reacionalidades internas y conductas explícitas de los equipos de dirección, sus acuerdos y sus propios conflictos de lealtades.

**Metodología;** con el propósito de hacer frente a las barreras que han presentado los estudios actuales de clima organizacional a través de cuestionarios y lograr una mejor determinación de los resultados en beneficio del cambio y la innovación de las universidades, es viable realizar investigaciones sobre clima organizacional, dicha investigación sería, a través de 3 etapas:

**Estudio preliminar;** su objetivo es obtener una primera aproximación sobre los problemas encontrados y determinar si corresponden al clima organizacional. Se realiza, con base en una serie de entrevistas semiestructuradas de corte cualitativo que se administran al personal directivo

---

<sup>83</sup> Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel

de la universidad. Los resultados ayudan a seleccionar, o bien, a diseñar el cuestionario de clima apropiado, con base en las dimensiones encontradas como problemáticas.

**Medición;** su objetivo es determinar el grado de apertura del clima organizacional y describir sus características más importantes. Hernández, Fernández & Baptista<sup>84</sup> (2003); determinan que en la parte práctica, se administra el cuestionario seleccionado, o el que fue diseñado. En esta etapa se puede comprobar la hipótesis del estudio, así como también la correlación que pueda establecerse con otras variables. Además, la medición ofrece la posibilidad de generalizar los resultados de manera amplia, otorga control sobre el fenómeno de estudio y un punto de vista de conteo y magnitud de éste.

Proporciona la posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos del fenómeno, así como también, facilita la comparación entre estudios similares.

Sobre este apartado, Brunet (2004) recomienda; no utilizar datos demográficos en el estudio ya que el clima es un concepto global de partes interrelacionadas entre sí, lo que da lugar a la personalidad de la organización.

NicolasSeisdedos<sup>85</sup> (2003) refiere que, si se desea y de acuerdo al objetivo del estudio, se puede realizar un análisis específico por edad, sexo, nivel jerárquico, entre otros. Debido a la dificultad para medir el constructo, la literatura recomienda ser anónimo para proteger la información de los sujetos, así como también, para "añadir objetividad y fiabilidad a la información recogida".

---

<sup>84</sup> Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

<sup>85</sup>Seis dedos, N. (2003). *El clima laboral y su medida*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

**Evaluación cualitativa;** su objetivo es buscar explicaciones a los resultados obtenidos en la evaluación cuantitativa del clima organizacional.<sup>86</sup> Es recomendable explorar, describir, comprender y conceptualizar de manera inductiva la situación social de la universidad; compartiendo el significado y el conocimiento que cada entrevistado tiene de sí mismo y de su realidad.

Es necesario señalar que se recomiendan las consideraciones éticas que sugiere la metodología de la investigación. Se utilizan nombres ficticios en lugar de los nombres reales de los sujetos en el estudio. Se da trato confidencial a la información recopilada. Finalmente, se toman las previsiones para preservar el anonimato y la confidencialidad de los participantes en la investigación.

**Análisis de resultados;** es en este momento, donde aparece la oportunidad para el investigador de desarrollar su ingenio y creatividad para el análisis de los resultados. Con otras palabras, después de revisar y leer varias veces la información obtenida, empieza a aparecer gradualmente la claridad que lo llevará a realizar un modelo de análisis.

Juan Luis Álvarez-Gayou J.<sup>87</sup> (2005); médico cirujano, especialista en psiquiatría, Universidad Nacional Autónoma de México, certificado por el Consejo Mexicano de Psiquiatría, terapeuta sexual certificado por la American Association of Sex Educators Counsellors and Therapists. Fundador, director general y profesor titular del Instituto Mexicano de Sexología desde 1979; refiere que:

“La información obtenida se organiza, porque el orden sistemático de los datos desde determinados enfoques de análisis permite una mejor aproximación al estudio. En este contexto, los resultados de las tres etapas se presentan de manera relativamente independiente dentro del

<sup>86</sup> López, V. (2005). *Lineamientos generales para la elaboración de tesis bajo el paradigma cualitativo*. Trabajo no publicado, Universidad del Mayab, Mérida, Yucatán, México.

<sup>87</sup> Álvarez-Gayou, J. (2006). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.

estudio. Sin embargo, se trata de un trabajo continuo e interrelacionado en donde cada etapa permite fortalecer los resultados del reporte final. Las tres etapas de recolección de datos son de gran utilidad ya que permiten determinar la consistencia de los resultados desde diferentes enfoques".

El análisis de los resultados de las etapas de medición y de evaluación cualitativa puede contrastarse, con los resultados obtenidos en el estudio preliminar, logrando una mejor determinación y comprensión de los resultados obtenidos. Es importante recalcar que los participantes en las entrevistas focales también pueden proporcionar información relativa a la validez del instrumento utilizado para medir el clima organizacional, explicar si es apropiado para medir el constructo, así como también, especificar si refleja las dimensiones que posee.

### **CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO**

En este capítulo se desarrolla el diagnóstico de la población de estudio, es decir, de todo el entorno universitario, incluyendo información de relevancia de la Universidad Privada de Tacna.

Este capítulo se divide en las siguientes partes:

- ✓ Análisis Situacional del Entorno Universitario Mundial.
- ✓ Análisis Situacional de la Universidad Peruana.
- ✓ Análisis Situacional de la Universidad Privada de Tacna.

#### **3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ENTORNO UNIVERSITARIO MUNDIAL**

Las Universidades como instituciones educativas juegan un importante rol en el mundo actual caracterizado por los retos y desafíos que le plantea la Sociedad del Conocimiento, correspondiéndole un papel estratégico en la transición de un paradigma a otro de mayor dinamismo, en donde el desarrollo económico y social está condicionado por factores insoslayables, como los que tienen que ver con los avances de la investigación y el progreso de la ciencia y la tecnología.

Ante la aparición de un nuevo modelo impuesto por la actual sociedad del conocimiento, la academia, sus dependencias y la gente que en ella intervienen, tienen el compromiso de propiciar ajustes, reformas y alternativas importantes en su estructura, para hacer de la labor intelectual, del trabajo docente, la investigación y la extensión, la base del cambio para inducir un nuevo modelo de desarrollo socio económico.

Las evoluciones que está viviendo el mundo actual en materia económica, educativa, social, política y cultural, sumado a los grandes avances de la ciencia, la tecnología y la información en estos tiempos ha producido un nuevo contexto socio histórico donde la sociedad humana cada día debe asumir los cambios y retos que le impone la sociedad de la información y el conocimiento.



Todos estos importantes cambios han impactado al sistema educativo universitario en el mundo instaurando una nueva concepción filosófica en los docentes y en las instituciones de educación superior. Esta realidad conlleva al surgimiento de nuevos requerimientos y prácticas de gestión universitaria, para responder de forma eficiente y efectiva a los cambios que experimentamos hoy en día en este sector.

A continuación se presenta un análisis de las tendencias universitarias:

### **3.1.1. Tendencias de La Educación Superior**

En todas partes, la educación superior es vista como un pilar de la competitividad de los países, debiendo apoyar su inserción en un sistema económico global que usa el capital humano y el conocimiento avanzado como principales factores de producción.

La educación superior en todo el mundo debe tomar grandes direcciones en respuesta a los desafíos cambiantes del mundo del trabajo.

En ese sentido, la UNESCO (1998), prevé que la educación superior deberá:

- i. Considerar el acceso equitativo según los antecedentes socio educativo y laboral como una cuestión clave.
- ii. Continuar diversificándose estructuralmente y, por consiguiente, con respecto a las condiciones de estudio y a los cursos impartidos.
- iii. Dedicar más atención a las competencias genéricas, a las capacidades sociales y al desarrollo de la personalidad.
- iv. Modificar su función con el paso hacia una sociedad de aprendizaje durante toda la vida.
- v. Preparar a los estudiantes para la creciente mundialización e internacionalización económica y social.
- vi. Servir a los estudiantes a través de una variedad creciente de medios más allá de la enseñanza y el aprendizaje en el aula, por ejemplo, mediante la comunicación fuera del aula, el asesoramiento, la oferta de diversas formas de experiencia de trabajo y de vida, o el apoyo en la búsqueda de empleo.

- vii. Establecer modos regulares de comunicación entre la educación superior y el mundo del trabajo.

Los esfuerzos entonces deberán centrarse en esos siete puntos que detalla la UNESCO; las universidades tienen que trabajar en estrategias que aseguren sus acciones en esas direcciones.

Por otro lado, Ana Lucía y Axel Didriksson<sup>88</sup> (2008), del Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, manifiestan que los que se van observando en la educación superior han sido persistentes y lo seguirán siendo si no se actúa correctamente. Exponen que la realidad de estos cambios puede ser expresada, con algunos ejemplos como los siguientes:

- 1) De las universidades públicas tradicionales que dominaban el panorama de la región, se ha pasado a la organización de un sistema de educación superior complejo, heterogéneo y segmentado socialmente, que presenta una realidad distinta a la de su historia original; de instituciones de un solo *campus* urbano, se ha pasado a las macro universidades públicas nacionales con *multicampus* de estructuras diferenciadas y a la conformación de un sistema segmentado y diversificado.
- 2) De las escuelas técnicas y vocacionales de nivel medio superior, se ha conformado un importante aparato de instituciones politécnicas y tecnológicas de nivel medio, medio superior y superior.
- 3) De la existencia de unas cuantas y poco significativas escuelas privadas se ha pasado a una condición de dominio de estas en muchos países, con la concentración que tiene la empresa privada en el acceso social y en el número de sus instituciones.
- 4) De la escasa investigación científica y de un número reducido de investigadores, se cuenta ahora con una multiplicidad de laboratorios e institutos de ciencia que abarcan todas las áreas del pensamiento humano y de sus fronteras, a pesar de sus insuficiencias.

---

<sup>88</sup>Gazzola, A. &Didriksson, A. (2008). *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Ministerio de Educación Superior, República Bolivariana de Venezuela.

- 5) De unos cuantos miles de estudiantes que conformaban la elite de los profesionales, la región vive la masificación de la demanda social por educación superior.

A los cambios que han ocurrido, como los anteriores, habría que agregar los de un nuevo periodo como el que nos encontramos, tales como la comercialización y mercantilización de las escuelas privadas; el impacto de las nuevas tecnologías que redefinen los espacios de aprendizaje; el desarrollo de nuevas aéreas de conocimiento de base interdisciplinaria que empiezan a verse como sustitutivas de las tradicionales conformaciones curriculares y de la oferta actual de carreras; la contracción severa de los recursos financieros provistos por los gobiernos, con una mezcla de mecanismos de evaluación, de rendición de cuentas, de aparatos de acreditación que valoran el desempeño de instituciones, de programas y de personas; la importancia que está adquiriendo la internacionalización de los procesos de aprendizaje, el surgimiento de nuevas redes y asociaciones académicas, la movilidad de estudiantes y los nuevos procesos de transferencia y gestión de los conocimientos.

Las anteriores, son tan solo algunas de las tendencias que durante los últimos decenios están incidiendo en los cambios que ocurren en la educación superior de América Latina y el Caribe, dentro de enormes brechas sociales, económicas, de equidad y desigualdad, así como de gobernabilidad.

Así mismo, José Joaquín Brunner<sup>89</sup> (2005), de la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile, manifiesta que en casi todas partes del mundo, con excepción de los países de ingreso más bajo, la educación superior enfrenta problemas similares y experimenta transformaciones que apuntan en una dirección común.

Los analistas atribuyen esta convergencia a los cambios que trae consigo la globalización, los cuales obligan a los sistemas a adaptarse a desafíos que, en lo básico, producen respuestas orientadas en una dirección común.

---

<sup>89</sup> Brunner, J. (2005). Tendencias Recientes de la Educación Superior a Nivel Internacional: Marco para la Discusión sobre Procesos de Aseguramiento de la Calidad. Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago de Chile.

Para Brunner (2005) estos desafíos pueden resumirse sintéticamente de la siguiente forma:

- ✓ En todas partes, la educación superior es vista como un pilar de la competitividad de los países, debiendo apoyar su inserción en un sistema económico global que usa el capital humano y el conocimiento avanzado como principales factores de producción.
- ✓ En todas partes ella debe hacerse cargo de aumentar las oportunidades de formación en favor de los jóvenes graduados de la educación media y de la población en su conjunto, en la perspectiva de la educación a lo largo de la vida.
- ✓ En todas partes debe diversificar su oferta y plataforma de proveedores con el fin de acomodar a un número creciente de jóvenes y adultos con variadas demandas formativas, junto con responder a las dinámicas de expansión, diferenciación y especialización del conocimiento avanzado, en torno al cual se tejen las redes productivas, tecnológicas, de comercio y políticas de la sociedad global.
- ✓ En todas partes, estos sistemas están siendo impelidos a diferenciarse institucionalmente—lo cual aumenta su complejidad—con el propósito de dar cabida a una división y organización cada vez más especializadas del trabajo de producción, transmisión y transferencia del conocimiento avanzado.
- ✓ En todas partes la educación superior empieza a ser evaluada externamente—con participación de pares académicos y representantes de los gobiernos y del sector productivo—de manera tal de asegurar la calidad de sus procesos y productos, la efectividad de sus resultados y la eficiencia de su operación, al tiempo que se busca elevar su transparencia y responsabilidad frente a diversos actores interesados (*stakeholders*).
- ✓ En todas partes se le exige aumentar la relevancia y pertinencia de sus funciones; esto es, incrementar su contribución a la profesionalización y tecnificación de la economía, alinearse con las cambiantes demandas del mercado laboral, participar en la frontera del conocimiento y alimentar el continuo proceso de reflexión y análisis mediante el cual las sociedades modernas conducen sus asuntos públicos.
- ✓ Por último, en todo el mundo la educación superior está bajo creciente presión para ampliar y diversificar sus fuentes de financiamiento y así poder hacer frente a

la espiral de costos desencadenada por la masificación de la matrícula, las exigencias de calidad y pertinencia, la producción del conocimiento avanzado, la complejidad de las funciones de gestión, la incorporación de las tecnologías de información y, en general, la carrera competitiva por reputaciones y prestigio académico en el mundo global.

Brunner (2005) también menciona que como resultado del ajuste de los sistemas a estas demandas y presiones, la educación superior experimenta un conjunto de transformaciones que pueden agruparse en siete grandes tendencias:

- 1) Masificación de los sistemas, producto de la oferta cada vez mayor de oportunidades de acceso;
- 2) Diferenciación horizontal y vertical de los sistemas e instituciones;
- 3) Aseguramiento de la calidad de los servicios y productos a través de procedimientos de responsabilización pública de las instituciones;
- 4) Demandas crecientes dirigidas hacia las instituciones y los sistemas para elevar la relevancia y pertinencia de sus funciones de conocimiento;
- 5) Diversificación y racionalización de las fuentes de financiamiento de la educación superior;
- 6) Adopción de culturas organizacionales centradas en la innovación y el emprendimiento y, como consecuencia de estas tendencias,
- 7) Desplazamiento del centro de gravedad de la educación superior desde las esferas del estado y del poder corporativo hacia la esfera del mercado y la competencia.

Todas las referencias anteriores sobre las tendencias de la educación superior a nivel mundial y en Latinoamérica proponen trabajar bajos los siguientes componentes, que a manera de resumen y consolidación se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla N°005: Realidades y desafíos de la educación superior**

Realidades	Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De universidades públicas tradicionales se ha pasado a la organización de un sistema de educación superior complejo (heterogéneo y segmentado).</li> <li>✓ Consolidación de un aparato de instituciones politécnicas y tecnológicas del nivel superior.</li> <li>✓ Mayor número de investigadores con más laboratorios e institutos especializados que abarcan todas las áreas del pensamiento humano, a pesar de sus insuficiencias.</li> <li>✓ Masificación de la demanda social por la educación superior.</li> <li>✓ Masificación de sistemas, producto de la oferta cada vez mayor de oportunidades de acceso.</li> <li>✓ Diversificación y racionalización de las fuentes de financiamiento de la educación superior.</li> <li>✓ Adopción de culturas organizacionales centradas en la innovación y el emprendimiento.</li> <li>✓ Desplazamiento del centro de gravedad de la educación superior desde las esferas del estado y del poder corporativo hacia la esfera del mercado y la competencia.</li> <li>✓ Consolidación de los sistemas de evaluación para la certificación institucional, con participación de pares académicos externos y en otros casos de representantes de los gobiernos y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Considerar el acceso equitativo según los antecedentes socios educativos y laborales de los demandantes de educación superior.</li> <li>✓ Continuar diversificándose organizacionalmente, con las condiciones de estudio y los cursos impartidos.</li> <li>✓ Dedicar más atención a las competencias genéricas, a las capacidades sociales y al desarrollo de la personalidad.</li> <li>✓ Preparar a los estudiantes para la creciente mundialización e internacionalización económica y social; y así participar en la frontera del conocimiento y alimentar el continuo proceso de reflexión y análisis mediante el cual las sociedades modernas conducen los asuntos públicos.</li> <li>✓ Servir a los estudiantes a través de una variedad creciente de medios más allá de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.</li> <li>✓ Establecer modos regulares de comunicación entre educación superior y el mundo del trabajo.</li> <li>✓ Hacerse cargo de aumentar las oportunidades de formación a favor de los jóvenes graduados de la educación media y de la población en su conjunto, en la perspectiva de la educación a lo largo de la vida.</li> <li>✓ Diversificar su oferta y plataforma de proveedores con el fin de acomodar a un número creciente de jóvenes y adultos con variadas demandas formativas, respondiendo también a las dinámicas de expansión, diferenciación y especialización del</li> </ul>

del sector productivo.	conocimiento avanzado. ✓ Ampliar y diversificar sus fuentes de financiamiento y así poder hacer frente al espiral de costos desencadenada por la masificación de la matrícula, las exigencias de calidad y pertinencia, la producción del conocimiento avanzado, la complejidad de las funciones de gestión, la incorporación de tecnologías de información y, en general, la carrera competitiva por reputaciones y prestigio académico en el mundo global.
------------------------	---

Fuente: UNESCO, José Joaquín Brunner, Ana Lucía y Axel Didriksson.

Elaboración propia.

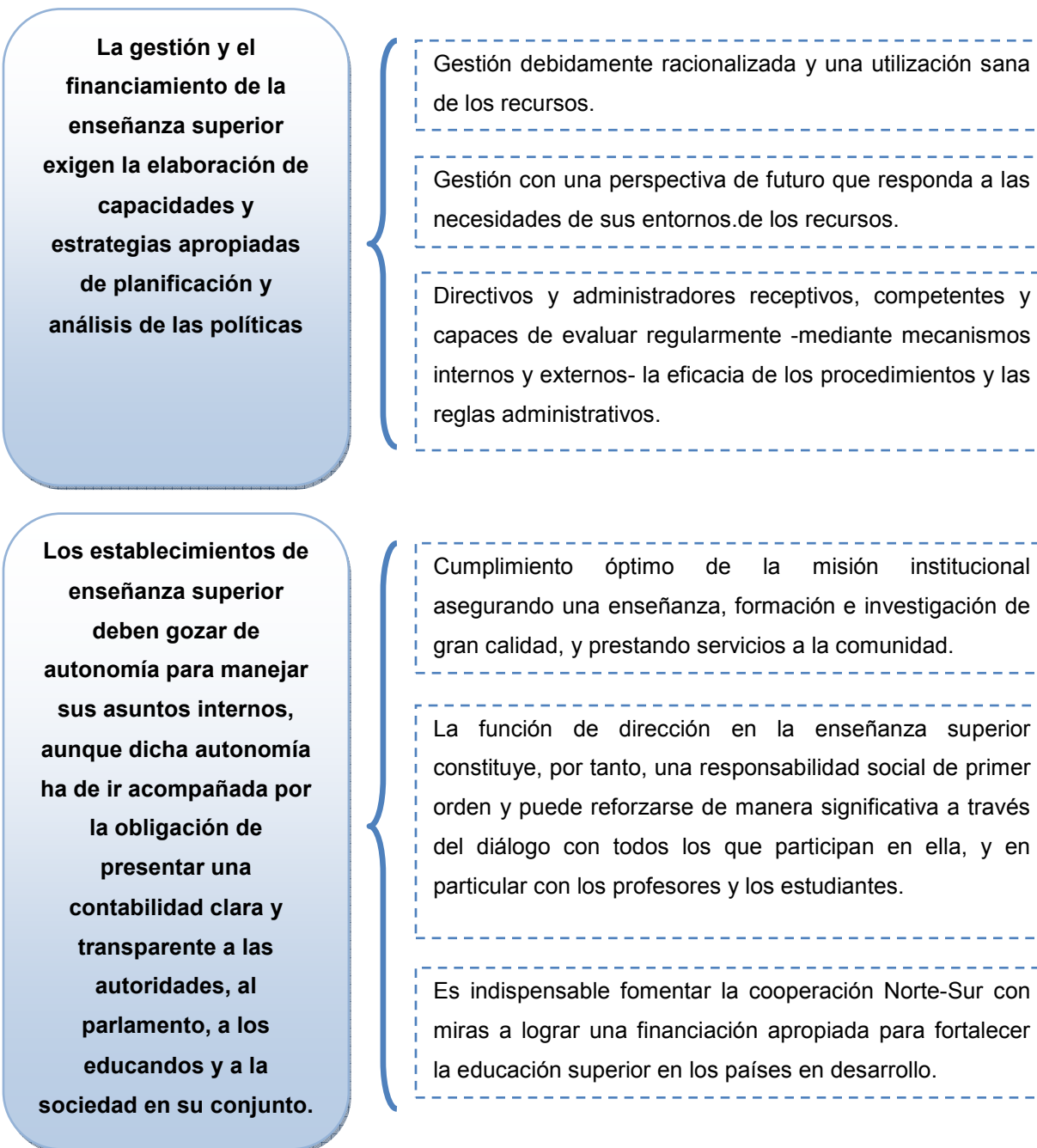
Todas estas tendencias, realidades, desafíos y retos tienen respuesta en una nueva orientación de la gestión universitaria que pueda orientar sus esfuerzos en la consecución de tales objetivos.

### 3.1.2. Tendencias de la Gestión Universitaria

En esta parte se detallan aspectos importantes sobre el desarrollo de la gestión universitaria como pilar para la respuesta de las tendencias y desafíos para la educación superior.

Al respecto, la UNESCO (1998), en el Artículo 13 de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI, propone reforzar la gestión y el financiamiento de la educación superior a través de los lineamientos que a manera de resumen se presentan en el siguiente diagrama:

**Gráfico N°011: Tendencias de la gestión universitaria**



Fuente: UNESCO.

Elaboración propia.

Por otro lado, Ramón R. Abarca Fernández (2010), de la Universidad Católica Santa María, habla del entorno universitario, presentando un extracto de las diferencias entre la universidad tradicional y la universidad innovadora:



**Tabla N°006: Diferencias entre la universidad tradicional y la universidad innovadora**

<b>Factor</b>	<b>Universidad Tradicional</b>	<b>Universidad Innovadora</b>
<b>Gestión del Conocimiento</b>	Enseñanza-aprendizaje unidimensional; investigación básica y experimental; práctica docente vertical; organización departamental disciplinaria; institución nacional o local.	Aprendizaje multidimensional; investigación sustentada en la interdisciplina y en el contexto de su aplicación; docente-investigador promotor de múltiples ambientes de aprendizaje y tutor; organización en conjuntos y redes
<b>Estructura Organizacional</b>	Vertical/autoritaria y de poder centralizado; eficientista y burocrática	Horizontal/descentralizada y con autonomía relativa; sustentada en redes flexibles con un alto nivel de pertinencia y responsabilidad social.
<b>Ética y Valores</b>	Conservadora y competitiva entre las instituciones, los sectores y los individuos; Predominio epistemológico de las disciplinas; Favorable a la privatización y mercantilización	Innovadora; cooperativa; solidaria; promotora de la experimentación; alto compromiso con la responsabilidad social y los valores relacionados con la transferencia de conocimientos de bien público

Fuente: Ramón R. Abarca Fernández.

Elaboración propia.

Asimismo, Abarca (2010), plantea que la universidad contemporánea se enfrenta a nuevos desafíos organizacionales, los que se detallan en el siguiente gráfico:

**Gráfico N°012: Nuevos desafíos organizaciones de la universidad**

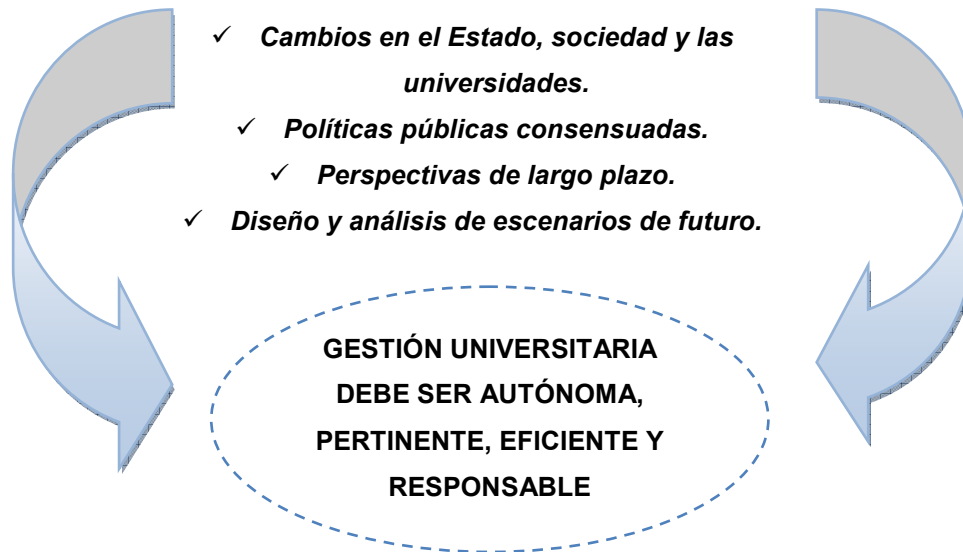


Fuente: Ramón R. Abarca Fernández.

Elaboración propia.

Ante estos nuevos desafíos, Abarca (2010) plantea que la gestión universitaria debe ser autónoma, pertinente, eficiente y responsable, para lo cual requiere de lo especificado en el siguiente gráfico:

**Gráfico N°013: Gestión universitaria ideal**



Fuente: Ramón R. Abarca Fernández.

Elaboración propia.

### **3.2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PERUANA**

Hablar de la realidad de la universidad peruana es un trabajo que demanda su propia investigación, así que en esta sección nos limitaremos a analizar aspectos de relevancia tomados del Censo Universitario 2010 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Para un mejor análisis se han elaborado tablas resúmenes de la información estadística presentada en dicho censo. Se analiza primeramente los aspectos generales de la población universitaria (Tabla N°007), seguido de los aspectos socioeconómicos y laborales de los docentes universitarios (Tabla N°008) y luego los aspectos socioeconómicos y laborales del personal administrativo (Tabla N°009).

Es importante precisar que no se han considerado todos los criterios de evaluación del censo sino sólo los que se consideran tienen una relación más directa con la investigación.

**Tabla N°007: Aspectos generales de la población universitaria**

ASPEC TOS GENERALES DE LA POBLACIÓN UNIVERSITARIA	
✓	Se han censado 100 universidades, con un considerable crecimiento de las universidades privadas, éstas ascienden a un total de 65.
✓	La población universitaria está constituida por estudiantes (de pre y post grado), por docentes y personal administrativo y de servicios, número que se aproxima al millón de personas.
✓	Los estudiantes de pre grado son quienes representan el mayor volumen poblacional, ascienden a 782 970 personas en el año 2010, los que constituyen el 83,5% de la población universitaria.
✓	La universidad privada, en virtud de su acelerado crecimiento logra posicionarse como la de mayor población estudiantil (60,5%).
✓	Los docentes universitarios son 59 085, los trabajadores administrativos son 39 017.

Fuente: Censo Universitario 2010.

Elaboración propia.

**Tabla N°008: Aspectos socio académicos y laborales de los docentes universitarios**

ASPECTOS SOCIO ACADÉMICOS Y LABORALES DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS	
<b>Estudios de post grado concluidos y los realizados en el extranjero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Siete de cada diez docentes universitarios (70,3%) han concluido algún estudio de post grado. La mayor parte ha hecho estudios de Maestría (75,5%), le sigue II Especialización (19,4%) y Doctorado (5,2%).</li> <li>✓ En las universidades públicas hay mayor incidencia de estudios de post grado, 78,5%, valor superior en casi 13 puntos porcentuales, al de los docentes de las universidades privadas (65,6%).</li> <li>✓ La mayor parte de docentes universitarios han recibido capacitación para el ejercicio de la docencia (63,5%) y los que no recibieron capacitación son el 36,5%. Muestran una mejor situación los que reciben capacitación los docentes de universidades privadas respecto a las públicas (65,1% y 60,9% respectivamente) y los que no recibieron capacitación en las públicas es ligeramente mayor que en las privadas (39,1% y 34,9%, respectivamente).</li> <li>✓ Los docentes que han realizado estudios de post grado en el extranjero concentran el 15,6% del total. Asimismo, en las</li> </ul>

	universidades privadas se registran mayor presencia de docentes que han realizado estudios en el extranjero (17,6%, en las públicas sólo 12,6%).
<b>Condición laboral de los docentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El 34,7% son docentes ordinarios, 58,3% son docentes contratados y el 0,6% son docentes extraordinarios.</li> <li>✓ Los docentes de la universidad privada, apenas tienen la condición de ordinarios el 12,6%, cifra significativamente menor al 73,4% de sus pares de las universidades públicas; el docente contratado en las privadas (79,7%) es mayor respecto a las públicas (20,6%) y en cuanto a los docentes extraordinarios son pocos (0,8% y 0,3%,respectivamente).</li> </ul>
<b>Disposición de ambientes de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La mejora es más pronunciada en las universidades privadas con un 76,4%, mientras que las universidades públicas con un 75,4%.</li> <li>✓ Respecto a los niveles de disposición de ambientes de trabajo la más resaltante es la de "sí, compartido" (33,7%), el de "sí solo" disponen de ambiente de trabajo el 21, 3% de los docentes, también se observa que el ambiente que dispone por "sí, sólo por horas" es de 10,3% y los ambientes que dispone "sí, compartido por horas" es de 10,7%. Finalmente, el 24,0% declara no tener ambiente de trabajo en la universidad.</li> <li>✓ En la situación más desfavorable se encuentran los docentes a tiempo parcial de las universidades públicas, en los que el 34,4% no disponen de ambiente de trabajo en la Universidad.</li> </ul>
<b>Docentes que enseñan en la misma universidad que enseñaron</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Este indicador nos da una pauta de comportamiento de autoreclutamiento que tienen las Universidades respecto a sus egresados.</li> <li>✓ El porcentaje de docentes que hizo sus estudios de pre grado en la misma universidad en la que laboran es del 36.7%.</li> </ul>
<b>Conocimiento del idioma inglés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Algo más de las tres cuartas partes de docentes universitarios declaran saber el idioma inglés (75,8%).</li> <li>✓ Se da una diferencia entre las universidades de Lima metropolitana (82,2%) y las de provincias (70,0%).</li> </ul>
<b>Conocimiento de computación, software que utiliza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El conocimiento de computación por los docentes universitarios está representado por el 98,0% del total.</li> <li>✓ Entre los docentes universitarios el procesador de textos es el</li> </ul>

<b>y acceso a internet</b>	software más utilizado (83,9%), le sigue la hoja de cálculo (65,5%), continúa el "software específico para su carrera" (46,5%), el graficado (29,6%) y finalmente los paquetes estadísticos utilizados (26,9%).
<b>Desarrollo de investigaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menos de la mitad de docentes han realizado investigaciones (42,8%) en los dos últimos años. De estos docentes la mayor parte (el 61,7%) ha realizado sólo una investigación, el 26,0% han realizado dos investigaciones y el 12,3% tres investigaciones.</li> <li>✓ Los docentes de las universidades públicas desarrollan más investigaciones que sus pares de las universidades privadas (62,5% y 31,5%, respectivamente).</li> </ul>
<b>Visión sobre las perspectivas de la Universidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los docentes que tienen una visión "excelente" de las perspectivas de la universidad son el 28,0%, los docentes que calificaron "buena" son 55,4%, los que califican "regular" son 15,0%, los que califican "mala" son 1,6%.</li> <li>✓ Los docentes de las universidades privadas tienen una visión más optimista que sus pares de las universidades públicas (25,3% y 9,5% califican como "excelente" las perspectivas respectivamente).</li> </ul>

Fuente: Censo Universitario 2010.

Elaboración propia.

**Tabla N°009: Aspectos socio académicos y laborales del personal administrativo**

<b>ASPECTOS SOCIO ACADÉMICOS Y LABORALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	
<b>Nivel educativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La mayor parte del personal administrativo y de servicios tiene algún nivel de educación superior, registrando la mayoría, superior universitaria completa (26,8%), seguida de superior no universitaria completa (20,5%).</li> </ul>
<b>Actividad económica principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Más del 50,0% se concentran en cinco áreas, que son: Trabajadores de Asistencia Administrativa (Secretarias) (16,6%), Trabajadores de Mantenimiento y Servicio (15,2 %), Trabajadores del Área Educativas en general (14,9%), Trabajadores de Seguridad y Vigilancia (5,7 %) y los Trabajadores del Área de Tecnología de Información (TIC's) (5,4%).</li> <li>✓ El 18,7% de los trabajadores administrativos y de servicios en universidades privadas se encuentra los Trabajadores del Área</li> </ul>

	<p>Educativa en general, en el caso de las universidades públicas la cifra es de sólo 11,2%.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Referente a los Trabajadores de Mantenimiento y Servicio se encuentra, una mayor incidencia en las universidades públicas respecto a las universidades privadas (17,6% y 12,7% respectivamente).</li> </ul>
<b>Condición laboral y horas de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La mayor parte de trabajadores administrativos y de servicios, se encuentran en situación de contratados (55,3%).</li> <li>✓ Analizando por tipo de universidad, en las públicas la mayor parte de sus trabajadores administrativos y de servicios están nombrados (53,2%) en marcado contraste que con sus pares de universidades privadas (35,9%).</li> <li>✓ El promedio de horas laborales ejercidas por los trabajadores administrativos y de servicios en la universidad asciende a 30 horas semanales.</li> <li>✓ Los trabajadores de las universidades públicas registran un promedio superior en cinco horas al de sus pares de las universidades privadas (33,8 horas y 28,2 horas semanales respectivamente).</li> </ul>

Fuente: Censo Universitario 2010.

Elaboración propia.

De las tablas anteriormente presentadas se pueden resaltar los siguientes datos:

- 1) Las universidades privadas representan el mayor número de universidades a nivel nacional; además de concentrar el mayor número de estudiantes universitarios.
- 2) La mayoría de docentes de la universidad ha realizado estudios de postgrado, lo que se manifiesta de una preocupación del docente por el estudio continua como factor relevante para la formación de estudiantes de pregrado. Las universidades privadas tienen mayor presencia de docentes que han realizado estudios en el extranjero, motivado quizás por sus políticas internas de promoción de talentos humanos.
- 3) La mayoría de los docentes universitarios trabajan bajo la modalidad de contratados, es menor el número de ordinarios o nombrados.
- 4) En las universidades privadas es donde se manifiestan las mejoras con los ambientes de trabajo. La mayoría de los docentes universitarios trabajan en

ambientes compartidos, aunque existe una cantidad importante que manifiesta no tener un ambiente de trabajo, referido seguramente a los que trabajan a tiempo parcial, aunque a pesar de ello sería beneficioso que dispongan de un ambiente aunque sea reducido.

- 5) Las universidades están aplicando una política de autoreclutamiento considerable respecto a sus egresados.
- 6) Los docentes universitarios si cuentan con conocimientos informáticos pero la mayoría no sabe el idioma inglés, lo cual es un impedimento para el acceso a material importante de información o cursar estudios en el extranjero.
- 7) Los docentes universitarios en su mayoría no han realizado investigaciones, situación alarmante ya que uno de los pilares y razones de ser de la universidad es la investigación como base para contribuir a la resolución de problemas de la sociedad.
- 8) Le personal administrativo en su mayoría cuenta con preparación de educación superior, lo que beneficiará a la gestión efectiva de la universidad.
- 9) El personal administrativo mayormente se concentran en áreas de asistencia administrativa, mantenimiento y servicio, áreas educativas en general (como apoyo), áreas de seguridad y vigilancia y en áreas de tecnología de información. De alguna forma, para el personal administrativo es un poco complicado seguir una línea de carrera interesante en la universidad a menos de que combine esta labor con la académica.
- 10) La mayoría de trabajadores administrativos y de servicios se encuentran en situación de contratados, puesto que no son la principal fuerza laboral como sí lo son la plana docente; mayores nombramientos de personal administrativo se presenta en las universidad públicas.



### **3.3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

En esta parte se detalla información importante de la población de estudio, la cual ha sido extraída de la Memoria de Gestión 2010 de la Universidad Privada de Tacna:

#### **3.3.1. Reseña Histórica**

La Universidad Privada de Tacna es una institución de carácter privado sin fines de lucro que se crea por iniciativa del Presbítero Luis Mellado Manzano, con la Ley N° 24060 dada por el Congreso de la República el 3 de enero de 1985 y publicada en el Diario Oficial "El Peruano" el día 09 de enero de 1985. Se inicia con las Facultades de Educación, con la Carrera Profesional de Matemáticas; Ingeniería Electrónica y Derecho y Ciencias Políticas.

Posteriormente, mediante Ley N° 25164 el 26 de diciembre de 1989 el Congreso de la República modifica el Art. 2 de la Ley 24060 y establece que la Universidad de Tacna ofrece las siguientes Facultades: Facultad de Educación con las especialidades de Educación Inicial, Educación Primaria, Educación Secundaria, Educación y Rehabilitación Física y de IDUPT; Facultad de Ingeniería con las especialidades Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Civil; Facultad de Derecho y Ciencias Políticas con las especialidades de Derecho y Ciencias Políticas, y la Facultad de Turismo y Hotelería con las especialidades de Turismo y Hotelería.

La misma Ley en su Art. 3 establece que "por esta única vez quedan ampliadas por tres años más las funciones de la Comisión Organizadora de la Universidad Privada de Tacna, debiendo concluir sus labores el 31 de diciembre de 1992". En esta primera etapa ejercieron la Presidencia de la Comisión Organizadora de la Universidad en calidad de Rectores el Presbítero Luis Mellado Manzano y el Ing. Arnold Berríos Chalco. Por Res. N° 191-92-ANR del 30 de diciembre de 1992 se prorroga el periodo de organización de la Universidad por un plazo máximo de seis meses, de conformidad con el Art. 2 de la Ley 25378. Asimismo por Res. N° 269-93-ANR del 10 de febrero de 1993 se designó la Comisión Organizadora encargada de completar el proceso de organización. Y mediante

Resolución N° 452-93-ANR del 28 de junio de 1993 se declaró en proceso de evaluación final a la Universidad Privada de Tacna a partir del 1 de julio de mismo año.

Por Ley del Congreso Constituyente Democrático N° 26214 el 20 de julio de 1993 se autoriza a la ANR designar una Comisión que concluya el proceso de organización de la Universidad. La ANR mediante Res. N° 492-93-ANR ratifica a la Comisión anterior en tanto que la Asociación Civil Promotora designe a sus representantes como lo señala la Ley aludida. Con Res. N° 498-93-ANR, la Asamblea Nacional de Rectores otorga la autorización de funcionamiento definitivo a la Universidad Privada de Tacna la misma que a partir del 23 de julio de 1993 deberá sujetarse a la Ley Universitaria vigente. Realizada la Asamblea Estatutaria y promulgado el Estatuto de la Universidad se constituyeron los órganos de gobierno de la misma para luego proceder a la elección de las primeras autoridades.

Es así que el 02 de diciembre de 1993 el presidente de la Comisión Organizadora de la UPT, cita para el 05 de Diciembre de 1993 en el Teatro Municipal de Tacna, a Asamblea Universitaria Extraordinaria, con la finalidad de elegir Rector y Vicerrectores, recayendo las funciones de Rector en el Mag. Segundo Vargas Tarrillo, Vicerrector Académico Dr. Luis Cavagnaro Orellana y Vicerrector Administrativo Mag. Víctor Collantes Díaz.

El 05 de Diciembre de 1998 en Sesión Extraordinaria de Asamblea Universitaria, el Mag. Segundo Vargas Tarrillo es elegido nuevamente como Rector de la Universidad para un segundo periodo y en esta misma Asamblea es elegido Vicerrector Administrativo el Mag. Percy Che-Piú Salazar y como Vicerrector Académico el Profesor Luis Cohaila Tamayo.

### **3.3.2. Misión, visión y valores corporativos**

#### **3.3.2.1. Misión**

La misión de la Universidad Privada de Tacna es la siguiente:

““Universidad sin fines de lucro, formadora, que busca contribuir con la calidad de vida de la sociedad”

### 3.3.2.2. Visión

La visión de la Universidad Privada de Tacna se divide en tres áreas:

**Área de Resultado Clave: Pregrado** - "La Universidad Privada de Tacna forma profesionales en el avance de la Ciencia y la tecnología para el desarrollo sustentable y satisfacción de las necesidades de la sociedad".

**Área de Resultado Clave: Postgrado** - "La Universidad Privada de Tacna desarrolla actividades de postgrado del más alto nivel y excelente clima organizacional que garanticen los procesos formativos y de investigación coherente con las exigencias de autoevaluación, acreditación que respondan a las necesidades regionales, nacionales e internacionales".

**Área de Resultado Clave: Ciencia y Tecnología** - "La Universidad Privada de Tacna, a través de la ciencia y tecnología responde a la demanda del medio a las exigencias de la calidad internacional para lograr el cambio y el desarrollo social, sostenible, científico y tecnológico; con la participación de los profesionales calificados".

### 3.3.2.3. Valores

Los valores de la Universidad Privada de Tacna son:

- ✓ Respeto por la dignidad de la persona
- ✓ Búsqueda de la verdad
- ✓ Honestidad
- ✓ Rigor científico
- ✓ Pertenencia
- ✓ Pluralismo
- ✓ Responsabilidad social y compromiso con el desarrollo
- ✓ Solidaridad

✓ Justicia

Estos valores constituyen la base de nuestra cultura organizacional e identidad y otorgan singularidad y afirman su presencia social.

#### **3.3.2.4. Principios**

Las actividades de la Universidad Privada de Tacna, se orientan por los siguientes principios:

- a) El respeto a la persona humana; sin distinción de nacionalidad, sexo, raza, religión, ideología, condición social o económica.
- b) La búsqueda de la verdad, la afirmación de los intereses y valores nacionales, morales y espirituales, que comprometen a sus miembros a asumir los cambios requeridos por la Justicia Social y el servicio a la comunidad.
- c) El respeto al pluralismo y libertad de pensamiento, de crítica, de expresión, y de cátedra; con lealtad a la esencia, principios y fines de esta universidad.
- d) El rechazo a toda forma de violencia, intolerancia, discriminación y dependencia.
- e) La promoción del dialogo y el desarrollo en todos los miembros de la Comunidad Universitaria y trabajadores administrativos y de servicio, de valores éticos cívicos, y de lealtad para con su institución universitaria.

#### **3.3.3. Organización y Gobierno**

##### **3.3.3.1. Autoridades Académicas**

Las autoridades académicas de la Universidad Privada de Tacna, al mes de julio del 2011, se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla N°010: Listado de Autoridades de la Universidad Privada de Tacna - 2011**

Cargo	Persona
<b>Rector</b>	Dra. Elva Inés Acevedo Velásquez
<b>Vicerrector Académico</b>	Mag. Hugo CalizayaCalizaya
<b>Vicerrector Administrativo</b>	Mag. Arcadio Atencio Vargas
<b>Secretario General</b>	Mag. Jesús Pilco Copaja
<b>Decana de la Facultad de Arquitectura</b>	Mag. Gabriela Heredia Alvarez
<b>Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales</b>	Mag. Mauro Javier Hurtado Mejía
<b>Decano de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas</b>	Dr. Rafael Supo Hallasi
<b>Decano de la Facultad de Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades</b>	Mag. Patricia Nué Caballero
<b>Decano de la Facultad de Ingeniería</b>	Mag. Oscar Angulo Salas
<b>Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud</b>	Dr.Cs. Javier Rios Lavagna
<b>Director de la Escuela de Post Grado</b>	Dr. Winston Castañeda Vargas

Fuente: <http://www.upt.edu.pe/acerca/autoridades.php>

Elaboración Propia.

### 3.3.3.2. Gobierno Universitario

El gobierno universitario de la Universidad Privada de Tacna, sienta sus bases en la Ley Universitaria 23733. Su composición se explica en la siguiente tabla:

**Tabla N°011: Gobierno Universitario en la Universidad Privada de Tacna**

Órgano de Gobierno	Características
Asamblea Universitaria	<p>La Asamblea Universitaria es el máximo organismo normativo de la Universidad Privada de Tacna (UPT) y está integrada por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) El Rector, quien preside.</li> <li>2) Los Vicerrectores.</li> <li>3) Los Decanos de las Facultades y el Director de la Escuela de Post Grado.</li> <li>4) Los representantes de los profesores ordinarios en número igual al doble de la suma de las Autoridades a que se refieren los incisos anteriores y en la proporción siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>– 1/2 de profesores principales.</li> <li>– 1/3 de profesores asociados.</li> <li>– 1/6 de profesores auxiliares.</li> </ul> </li> </ol> <p>Los representantes de los estudiantes en la proporción de 1/3 del número total de miembros. Si para establecer el tercio resultante fracción, se redondeará al número entero inmediato superior.</p> <p>Los representantes de los graduados, en número no mayor al de la mitad del número de Decanos.</p> <p>Cuando se considere conveniente podrán asistir en calidad de invitados a las sesiones de la Asamblea, el Presidente de la Federación de estudiantes, el representante del Gremio Docente, un representante de los trabajadores administrativos y otro de la Iglesia Católica de la localidad.</p> <p>Actuará como su Secretario Técnico, el Secretario General de la Universidad; asimismo y cuando se los requiera, asistirán los funcionarios administrativos del más alto nivel, en calidad de asesores.</p>
Consejo Universitario	<p>El Consejo Universitario es el órgano superior de dirección, ejecución, evaluación y promoción de la Universidad privada de Tacna (UPT) y está integrada por:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Rector, quien lo preside.</li> <li>✓ Los Vicerrectores.</li> <li>✓ Los Decanos de las facultades y el Director de la Escuela de Post Grado.</li> <li>✓ Los representantes de los estudiantes en una proporción de un tercio de miembros del Consejo Universitario. Si para establecer el tercio estudiantil, queda fracción, se redondeada al número entero inmediato superior.</li> <li>✓ Un representante de los graduados como miembro supernumerario. Podrán participar en las sesiones del Consejo Universitario, el Presidente de la Federación de estudiantes y el representante del gremio docente, con voz pero sin voto.</li> </ul> <p>Actuará como Secretario Técnico, el Secretario General de la Universidad; asimismo y cuando sean requeridos, asistirán los funcionarios del más alto nivel en calidad de asesores y/o para rendir informes, sólo con voz.</p>
--	--

Fuente: <http://www.upt.edu.pe/acerca/gobierno.php>

Elaboración Propia.

### 3.3.3.3. Facultades y Escuelas

La Universidad Privada de Tacna cuenta con las siguientes escuelas profesionales agrupadas en facultades, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla N°012: Facultades y Escuelas Profesionales de la Universidad Privada de Tacna**

Facultad	Escuela
Facultad de Ciencias Empresariales	Ciencias Contables y Financieras
	Ingeniería Comercial
	Administración Turístico-

	Hotelera
	Negocios Internacionales
	Ingeniería de la Producción y Administración
	Economía y Micro-finanzas
Facultad de Arquitectura y Urbanismo	Arquitectura y Urbanismo
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	Derecho
Facultad de Ingeniería	Ingeniería Electrónica
	Ingeniería de Sistemas
	Ingeniería Civil
	Ingeniería Agroindustrial
Facultad de Ciencias de la Salud	Medicina Humana
	Odontología
	Tecnología Médica: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorio Clínico y Anatomía Patológica</li> <li>• Terapia Física y Rehabilitación</li> </ul>
Facultad de Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades	Ciencias de la Comunicación
	Educación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicial</li> <li>• Primaria</li> <li>• Técnica</li> <li>• Física y Deportes</li> <li>• Secundaria en Ciencias Histórico Sociales y Religión</li> </ul>
	Psicología

Fuente: <http://www.upt.edu.pe/portal/facultad.php>

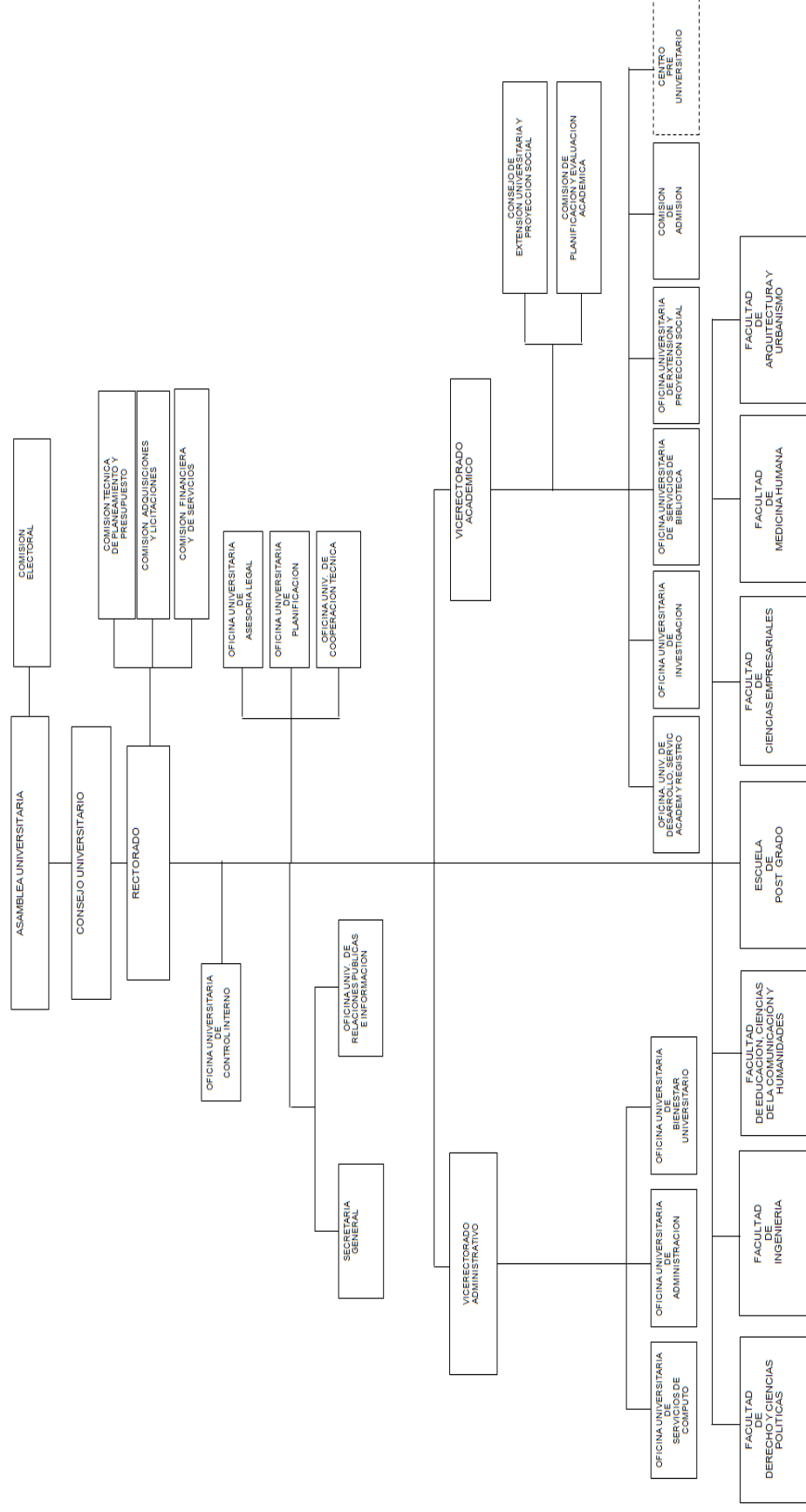
Elaboración Propia.



#### **3.3.3.4. Organización Administrativa**

Para analizar la organización administrativa de la Universidad Privada de Tacna se presenta su organigrama:

**Gráfico N°014: Organigrama de la Universidad Privada de Tacna**



Fuente: Estatuto y Reglamento General de la UPT, 2003.

De acuerdo al organigrama anterior, se puede identificar los siguientes niveles organizacionales de la estructura de la Universidad Privada de Tacna:

**Tabla N°013: Nivel organizaciones de la Universidad Privada de Tacna**

Niveles Organizacionales	Niveles Jerárquicos	Dependencias
<b>Primer Nivel</b>	<b>Alta Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rectorado</li> <li>- Vice Rectorado Académico</li> <li>- Vice Rectorado Administrativo</li> </ul>
<b>Segundo Nivel</b>	<b>Órganos de Línea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facultades</li> <li>- Escuela Post Grado</li> </ul>
<b>Tercer Nivel</b>	<b>Órganos de Apoyo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina de Administración</li> <li>- Oficina de Cómputo</li> <li>- Oficina de Relaciones Públicas</li> <li>- Oficina de Desarrollo, servicios académicos y registro</li> <li>- Oficina de Investigación</li> <li>- Oficina de Extensión Universitaria y Proyección Social</li> <li>- Oficina de Biblioteca</li> <li>- Oficina de Bienestar Universitario</li> </ul>
	<b>Órganos de Asesoramiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina de Planificación</li> <li>- Oficina de Asesoría Jurídica</li> </ul>
	<b>Órgano de Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina de Control Interno</li> </ul>

Elaboración propia.

### 3.3.4. Población Universitaria

Según el II Censo Universitario 2010, la Universidad Privada de Tacna, al año 2010 cuenta con 4,741 estudiantes en pre-grado y 421 en post-grado; el número de docentes asciende a 442 y el personal administrativo y de servicios a 172.

Respecto a pre-grado, el número de estudiantes se incrementó entre el año 1996 al 2010 en un 86.14%; el número de estudiantes de post-grado se incrementó en un 111.56%; el número de docentes universitarios en un 103.69% y el personal administrativo y de servicios en un 84.95%.

**Tabla N°014: Información de la Población de la Universidad Privada de Tacna - 2010**

Categoría	Año 1996	Año 2010	Incremento
<b>Pre-Grado</b>	2547	4741	86.14%
<b>Post-Grado</b>	199	421	111.56%
<b>Docente Universitario</b>	217	442	103.69%
<b>Personal Administrativo y de Servicio</b>	93	172	84.95%

Fuente: II Censo Universitario 2010 – INEI.

Elaboración Propia.

Respecto a la tasa de crecimiento anual de la Universidad Privada de Tacna, según el Censo en mención se presenta la siguiente información:

**Tabla N°015: Tasa de Crecimiento Anual de la Población de la Universidad Privada de Tacna – 2010**

Alumnos		Docente	Personal
Pre-Grado	Post-Grado	Universitario	Administrativo y de Servicio
<b>4.5</b>	5.5	5.2	4.5

Fuente: II Censo Universitario 2010 – INEI.

Elaboración Propia.

En relación a la población estudiantil de pre-grado, el promedio de años transcurridos entre el año que egresó de pre-grado y el año que optó el grado y/o título de pre-grado se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla N°016: Promedio de Años para Optar el Grado o Título de Pre-Grado en la Universidad Privada de Tacna – 2010**

Total Estudiantes	Promedio de años transcurridos para optar el grado o título de pre-grado	
	Bachiller	Titulado
<b>421</b>	1.3	2.4

Fuente: II Censo Universitario 2010 – INEI.

Elaboración Propia.

En lo relacionado a la población estudiantil de post-grado, el promedio de años transcurridos entre el año que egresó de pre-grado y el año que optó el grado y/o título de pre-grado se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla N°017: Promedio de Años para Optar el Grado Académico de Post-Grado en la Universidad Privada de Tacna – 2010**

Total Alumnos	Promedio de años transcurridos entre el egreso de pregrado y el ingreso a postgrado	
	Bachiller	Titulado
<b>179</b>	5.8	16.1

Fuente: II Censo Universitario 2010 – INEI.

Elaboración Propia.

Por otro lado, según la Memoria de Gestión 2010 de la Universidad Privada de Tacna:

**Tabla N°018: Indicadores de Gestión Universitaria – Universidad Privada de Tacna 2010**

Nombre del indicador	Dato
Estudiante/Docente:	Por cada 11 estudiantes hay un docente
Estudiante/Administrativo:	Por cada 26 estudiantes hay un administrativo
Vacantes:	2, 389
Postulantes:	1,614
Ingresantes:	1,441
Estudiantes Matriculados en Pregrado:	4,352
Estudiantes Egresados:	513
Estudiantes Graduados:	438
Estudiantes Titulados:	354
Docentes:	414
Administrativos:	163
Escuelas Profesionales:	18

Fuente: Memoria de Gestión 2010 de la Universidad Privada de Tacna.

Elaboración propia.

La cantidad de la población estudiantil de la Universidad Privada de Tacna al año 2010, se encuentra distribuida por las facultades tal como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla N°019: Ingresantes según Facultad y Escuela Profesional – 2010**

Facultad, Escuela y Carrera Profesional	Total	2010-EXT	2010-I	2010-II
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	220	84	92	44
Derecho	220	84	92	44
Facultad de Educación, Cs. de la Comunicación y Humanidades	114	51	61	2
Educación/a	33	4	28	1
Ciencias de la Comunicación	25	17	8	0
Humanidades	56	30	25	1
Facultad de Ingeniería	285	113	110	62
Ingeniería Civil	162	58	59	45
Ingeniería de Sistemas	79	35	36	8
Ingeniería Electrónica	25	10	7	8
Ingeniería Agroindustrial	19	10	8	1
Facultad de Ciencias de la Salud	164	0	164	0
Medicina Humana	64	0	64	0
Odontología	50	0	50	0
Tecnología Médica	50	0	50	0
Facultad de Ciencias Empresariales	538	216	238	84
Administración Turístico-Hoteles	26	9	15	2
Ingeniería Comercial	187	91	79	17
Ciencias Contables y Financieras	160	55	70	35
Administración en Negocios Internacionales	112	39	52	21
Ingeniería de la Producción y Administración	29	12	13	4
Economía y Microfinanzas	24	10	9	5
Facultad de Arquitectura y Urbanismo	120	59	44	17
Arquitectura y Urbanismo	120	59	44	17
<b>Total</b>	<b>1,441</b>	<b>523</b>	<b>709</b>	<b>209</b>

/a. Considera a los centros de educación inicial, primaria, secundaria y técnica.

Fuente: Comisión Permanente de Admisión

Elaborado: Oficina de Planificación

En esta tabla se puede apreciar que la facultad con mayor número de ingresantes es la Facultad de Ciencias Empresariales, mientras que la que concentra el menor número es la Facultad de Arquitectura y Urbanismo.

Asimismo, se detalla información sobre los matriculados por Semestre Académico, Facultad y Escuela Profesional:

**Tabla N°020: Cantidad de Matriculados por Semestre Académico, según Facultad y Escuela Profesional – 2010**

Facultad, Escuela y Carrera Profesional	Semestre 2010-FXT	Semestre 2010-I	Semestre 2010-II
<b>Facultad de Derecho y Ciencias Políticas</b>	<b>85</b>	<b>756</b>	<b>746</b>
Derecho	85	756	746
<b>Facultad de Educación, Cs. de la Comunicación y Humanidades</b>	<b>49</b>	<b>397</b>	<b>339</b>
Educación /a	3	253	223
Ciencias de la Comunicación	13	82	69
Humanidades	33	62	47
<b>Facultad de Ingeniería</b>	<b>105</b>	<b>956</b>	<b>950</b>
Ingeniería Civil	57	536	550
Ingeniería de Sistemas	29	231	214
Ingeniería Electrónica	7	68	65
Ingeniería Agroindustrial	12	121	121
<b>Facultad de Ciencias de la Salud</b>	<b>19</b>	<b>525</b>	<b>493</b>
Medicina Humana	7	291	288
Odontología	6	170	150
Tecnología Médica	6	64	55
<b>Facultad de Ciencias Empresariales</b>	<b>201</b>	<b>1,655</b>	<b>1,552</b>
Administración Turístico-Hotelera	12	143	116
Ingeniería Comercial	84	741	682
Ciencias Contables y Financieras	51	460	450
Administración de Negocios Internacionales	36	255	250
Ingeniería de la Producción y Administración	11	31	28
Economía y Microfinanzas	7	25	26
<b>Facultad de Arquitectura y Urbanismo</b>	<b>48</b>	<b>272</b>	<b>272</b>
Arquitectura y Urbanismo	48	272	272
<b>Total</b>	<b>507</b>	<b>4,561</b>	<b>4,352</b>

/a: Considera a las carreras de educación inicial, primaria, secundaria y técnica.  
Fuente: Base de Datos - Oficina de Cómputo  
Elaborado: Oficina de Planificación

En esta tabla se puede apreciar que la facultad que concentra el mayor número de matriculados en cada semestre académico del año 2010 es la Facultad de Ciencias Empresariales y la que tiene la menor cantidad es la Facultad de Arquitectura y Urbanismo.

También existe información sobre los egresados, graduados y titulados, la que precisa en la siguiente tabla:



**Tabla N°021: Cantidad de Egresados, Graduados y Titulados, según Facultad, y Escuela Profesional – 2010**

Facultad, Escuela y Carrera Profesional	Egresados	Graduados	Titulados
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	69	76	48
Derecho	69	76	48
Facultad de Educación, Cs. de la Comunicación y Humanidades	36	64	50
Educación	20	37	35
Educación Inicial	7	16	17
Educación Primaria	9	10	13
Educación Secundaria /a	0	2	2
Educación Técnica	4	9	1
Educación Física y Deportes	0	0	0
Educación Ciencia, Tecnología y Ambiente	0	0	2
Complementación Académica	0	8	0
Ciencias de la Comunicación	16	19	15
Facultad de Ingeniería	108	88	46
Ingeniería Civil	35	28	22
Ingeniería de Sistemas	44	36	16
Ingeniería Electrónica	9	11	2
Ingeniería Agroindustrial	20	13	6
Facultad de Ciencias de la Salud	79	66	65
Medicina Humana	63	46	49
Odontología	16	20	16
Facultad de Ciencias Empresariales	202	119	107
Administración Turístico-Hotelera	28	12	7
Ingeniería Comercial	102	63	38
Ciencias Contables y Financieras	72	44	62
Facultad de Arquitectura y Urbanismo	19	25	38
Arquitectura y Urbanismo	19	25	38
<b>Total</b>	<b>513</b>	<b>438</b>	<b>354</b>

Fuente: Facultades y Secretaría General

Elaborado: Oficina de Planificación

En la tabla anterior se observa al año 2010 lo siguiente:

- ✓ La Escuela Profesional con mayor número de egresados es Ingeniería Comercial.
- ✓ La Escuela Profesional con menor número de egresados es Educación Técnica.
- ✓ La Escuela Profesional con mayor número de graduados es Derecho.

- ✓ La Escuela Profesional con menor número de graduados es Educación Secundaria.
- ✓ La Escuela Profesional con mayor número de titulados es Ciencias Contables y Financieras.
- ✓ La Escuela Profesional con menor número de titulados es Educación Técnica.

### **3.3.5.Resultados Económicos de Gestión**

A continuación se presenta las principales herramientas de gestión cuyos resultados obtenidos al término de los periodos 2009 y 2010, se compara la evolución económica y financiera de la universidad. Dicha información también ha sido extraída de la Memoria de Gestión del 2010.

#### **3.3.5.1. Análisis Vertical del Balance General**

Al 31 de diciembre del 2010, el total de los activos ascienden a S/. 34, 231,430 del cual el 18.26 % está representado por su Activo Corriente y el 81.74% corresponde al Activo No Corriente, destacando el rubro de inmueble maquinaria y equipo, Neto de Depreciación Acumulada con un 76.19%, siendo este rubro del activo el más relevante.

El Pasivo Total representa el 21.14 % del Total Pasivo y Patrimonio Neto, en tanto que el pasivo corriente representa el 13.51% y el pasivo no corriente llega al 7.63%, destacando dentro de la estructura del pasivo el rubro de Deudas a Largo Plazo con un 7.86%, y el rubro de Patrimonio Neto alcanza el 78.86%.

#### **3.3.5.2. Análisis Vertical del Estado de Resultados**

La Utilidad Operativa en el Ejercicio 2010 ha sido de S/6, 238,188 (20.73% del total de Ingresos Brutos), en tanto que los gastos operativos representa el 79.27% del total de ingresos, siendo el rubro Cargas de Personal el más relevante con un 48.71% del total de ingresos.

La Utilidad del Ejercicio 2010 es de S/. 5, 290,397, representando el 17.58% del total de ingresos brutos.

### **3.3.5.3. Evolución de los Estados Financieros**

#### **Balance General**

En el año 2009 los activos corrientes representaban el 10.46% y al finalizar el 2010 incrementó a 18.26%; por otra parte el activo no corriente en el 2009 fue del 89.54%, para el 2010 representa el 81.74%; disminuye nuestra exigencias en el corto plazo y mejora nuestra liquidez.

El Pasivo Total para 2009 represento el 31.27% y para el 2010 el 21.14% del total Pasivo y Patrimonio Neto, en tanto que el pasivo corriente representa en el año 2009 el 20.85% y en el 2010 el 13.51%. Por otro lado el pasivo no corriente llega en 2009 al 10.43% llegando a disminuir en el 2010 a 7.63%, disminuyendo nuestras obligaciones en el largo plazo y mejora nuestra capacidad de endeudamiento.

Finalmente el patrimonio neto en el 2009 fue del 68.73% y para el 2010 es del 78.86%, permitiendo mejorar nuestra independencia económica y mejorar nuestra capacidad de credibilidad ante entidades financieras.

#### **Estado de Resultados**

La Utilidad Bruta para el año 2009 fue de S/. 27'125,886 y en tanto que para el año 2010 de S/. 30'093,849.

La Utilidad Operativa tanto en los años 2009 y 2010 han sido positivos en S/. 3'695,999 y S/. 6'238,188 respectivamente, incrementando un 69%. Indicador que muestra el mejor uso de los recursos.

El Resultado del Ejercicio que obtuvo la Universidad Privada De Tacna para el año 2009 fue de S/. 2'984,287 y en el año 2010 S/. 5'290,397; diferencia que finalmente se refleja en el incremento de los activos fijos de la Universidad.

### 3.3.6. Personal de la Universidad Privada de Tacna

#### 3.3.6.1. Clasificación y Características de los Trabajadores

##### - Aspectos de la Población Docente

La población docente en la Universidad Privada se divide en Docentes Ordinarios (principal, asociado, auxiliar y jefe de práctica) y Docentes Contratados.

En la siguiente tabla se presentan datos importantes de los docentes de nivel ordinario, es decir, los docentes nombrados:

**Tabla N°022: Personal Docente Ordinario por Categoría y Sexo, según Facultad – 2010**

Facultad	Total			Principales			Asociados			Auxiliar			J. de Prácticas		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>55</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Escuela de Post Grado	0	0	0												
Facultad de Derecho y Cs. Políticas	16	14	2	7	6	1	5	5	0	4	3	1	0	0	0
Facultad de Educación y Cs de la Comunicación y Humanidades	11	7	4	7	5	2	2	2	0	2	0	2	0	0	0
Facultad de Ingeniería	15	11	4	6	6	0	4	4	0	5	1	4	0	0	0
Facultad de Ciencias de la Salud	16	11	5	1	0	1	3	3	0	12	8	4	0	0	0
Facultad de Ciencias	10	8	2	3	3	0	3	3	0	4	2	2	0	0	0

Empresariales															
Facultad de Arquitectura y Urbanismo	7	4	3	3	0	3	3	3	0	1	1	0	0	0	0

Fuente: Área de Personal. Universidad Privada de Tacna.

Se observa que existen más docentes ordinarios de categoría asociados; las facultades que cuentan con más docentes ordinarios principales son las de Derecho y Ciencias Políticas y de Educación y Ciencias de Comunicación y Humanidades; las facultades que cuenta con el mayor número de docentes asociados son la de Derecho e Ingeniería y la facultad con más docentes ordinarios auxiliares es la de Ciencias de la Salud.

Por otro lado, en la tabla siguiente se presenta información de los docentes contratados en sus distintos niveles.

**Tabla N°023: Personal Docente Contratado por Categoría y Sexo, según Facultad – 2010**

Facultad	Total			Docentes Nivel A			Docentes Nivel B			Docentes Nivel C			J. De Prácticas		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>Total</b>	<b>365</b>	<b>245</b>	<b>120</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>51</b>	<b>33</b>	<b>18</b>	<b>305</b>	<b>206</b>	<b>99</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Escuela de Post Grado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Facultad de Derecho y Cs. Políticas	30	24	6	0	0	0	15	11	4	15	13	2	0	0	0
Facultad de Educación y Cs de la Comunicación y Humanidades	26	13	13	0	0	0	8	3	5	18	10	8	0	0	0
Facultad de Ingeniería	79	56	23	1	1	0	15	9	6	62	45	17	1	1	0
Facultad de Ciencias	103	75	28	1	1	0	1	1	0	100	73	27	1	0	1

de la Salud															
Facultad de Ciencias Empresariales	106	64	42	2	2	0	8	6	2	93	55	38	3	1	2
Facultad de Arquitectura y Urbanismo	21	13	8	0	0	0	4	3	1	17	10	7	0	0	0

Fuente: Área de Personal. Universidad Privada de Tacna.

Se observa que la mayor cantidad de docentes se encuentra dentro del Nivel C; son sólo cuatro los docentes que se encuentran en el Nivel A. Dentro del Nivel C, que es la más poblada, la mayor cantidad de docentes contratados se concentra en la Facultad de Medicina seguida por la Facultad de Ciencias Empresariales; Derecho es la facultad con menor número de docentes con tratados de Nivel C.

Asimismo, a través de la siguiente tabla se puede precisar que de los docentes ordinarios la mayoría trabaja a tiempo completo, siendo sólo nueve los que trabajan a dedicación exclusiva. De los docentes contratados, la mayoría trabaja a tiempo parcial.

**Tabla N°024: Cantidad de Docentes por Categoría Académica y Sexo, según Categoría Docente – 2010**

DOCENTES	TOTAL			A Dedicación			A Tiempo Completo			A Tiempo Parcial		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>Docentes Ordinarios</b>	<b>75</b>	<b>55</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>54</b>	<b>39</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>3</b>
PRINCIPAL	27	20	7	9	7	2	16	11	5	2	2	0
ASOCIADO	20	20	0	7	7	0	17	17	0	3	3	0
AUXILIAR	28	15	13	0	0	0	21	11	10	7	4	3
JEFE DE PRÁCTICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Docentes</b>	<b>339</b>	<b>224</b>	<b>115</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>47</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>292</b>	<b>202</b>	<b>90</b>

<b>Contratados</b>												
DOCENTES NIVEL A	4	4	0	0	0	0	1	1	0	3	3	0
DOCENTES NIVEL B	52	34	18	0	0	0	13	6	7	39	28	11
DOCENTES NIVEL C	278	184	94	0	0	0	31	15	16	247	169	78
JEFE DE PRÁCTICA	5	2	3	0	0	0	2	0	2	3	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>414</b>	<b>279</b>	<b>135</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>101</b>	<b>61</b>	<b>40</b>	<b>304</b>	<b>211</b>	<b>93</b>

Fuente: Área de Personal. Universidad Privada de Tacna.

Para complementar lo anterior, se presenta una tabla con información sobre el nivel de estudio de los docentes en general. Se observa que la mayoría de docentes sólo tiene hasta el título, sólo existen 70 docentes con maestría y 24 con doctorado.

**Tabla N°025: Cantidad de Docentes por Nivel de Estudios Alcanzados y sexo, según Categoría – 2010**

DOCENTES	TOTAL			Con Título o Bachillerato			Con Maestría			Con Doctorado		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>Docentes Ordinarios</b>	<b>75</b>	<b>55</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>32</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>4</b>
PRINCIPAL	27	20	7	3	3	0	14	9	5	10	8	2
ASOCIADO	20	20	0	10	10	0	7	7	0	3	3	0
AUXILIAR	28	15	13	14	9	5	11	5	6	3	1	2
JEFE DE PRÁCTICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Docentes Contratados</b>	<b>338</b>	<b>224</b>	<b>114</b>	<b>293</b>	<b>193</b>	<b>100</b>	<b>38</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
DOCENTES NIVEL A	4	4	0	0	0	0	1	1	0	3	3	0
DOCENTES NIVEL B	49	31	18	35	24	11	11	5	6	3	2	1
DOCENTES NIVEL C	285	189	96	257	169	88	26	19	7	2	1	1

JEFE DE PRÁCTICA	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>413</b>	<b>279</b>	<b>134</b>	<b>320</b>	<b>215</b>	<b>105</b>	<b>70</b>	<b>46</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>6</b>

Fuente: Área de Personal. Universidad Privada de Tacna.

### - Aspectos del Personal Administrativo

Los trabajadores administrativos ascienden a 163 en toda la Universidad Privada de Tacna, de los cuales 75 son permanentes y 88 contratados. Las áreas con mayor número de administrativos son Biblioteca, Contabilidad y Tesorería, Infraestructura y Mantenimiento, Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, Facultad de Ingeniería, Facultad de Ciencias Empresariales, Centro de Idiomas y la Institución Educativa Verdad y Vida.

**Tabla N°026: Personal Administrativo por Dependencias Universitaria,**  
**Categoría y Sexo – 2010**

Dependencias Universitarias	Personal Administrativo									Personal Obrero								
	Total			Permanente			Contratado			Total			Permanente			Contratado		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>71</b>	<b>92</b>	<b>75</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>88</b>	<b>36</b>	<b>52</b>	<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>		
<b>RECTORADO</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>		
Rectorado	2	1	1	0	0	0	2	1	1	0			0			0		
Asesoría Jurídica	3	2	1	1	0	1	2	2	0	0			0			0		
Control Interno	2	1	1	0	0	0	2	1	1	0			0			0		
Planificación	2	1	1	2	1	1	0	0	0	0			0			0		
Relaciones Públicas e Información	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0			0			0		
Secretaría General	5	1	4	3	1	2	2	0	2	0			0			0		
Comité Electoral / Oficina de Extensión Universitaria y Proyección Social	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0			0			0		
<b>VICE RECTORADO</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>		



<b>ACADEMICO</b>																		
Vice Rectorado Académico	2	1	1	2	1	1	0	0	0	0			0			0		
Admisión	2	0	2	2	0	2	0	0	0	0			0			0		
Desarrollo Servicios Académicos y Registro	3	0	3	3	0	3	0	0	0	0			0			0		
Biblioteca	7	2	5	6	1	5	1	1	0	0			0			0		
UPT Virtual	2	1	1	0	0	0	2	1	1	0			0			0		
Autoevaluación y Acreditación Institucional	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0			0			0		
<b>VICE RECTORADO ADMINISTRATIVO</b>	<b>49</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>		
Vice Rectorado Administrativo	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0			0			0		
Bienestar Universitario	4	0	4	1	0	1	3	0	3	0			0			0		
Centro de Cómputo	5	5	0	3	3	0	2	2	0	0			0			0		
Administración	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0			0			0		
Contabilidad y Tesorería	9	1	8	4	1	3	5	0	5	0			0			0		
Cobranzas	3	3	0	1	1	0	2	2	0	0			0			0		
Abastecimiento	7	4	3	5	2	3	2	2	0	0			0			0		
Personal	5	2	3	3	2	1	2	0	2	0			0			0		
Infraestructura y Mantenimiento	10	8	2	6	5	1	4	3	1	0			0			0		
LIBUN / Centro de Producción e Impresiones	4	3	1	4	3	1	0	0	0	0			0			0		
<b>ESPG Y FACULTADES</b>	<b>41</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>		
Escuela de Post Grado	6	1	5	3	0	3	3	1	2	0			0			0		
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	7	4	3	6	3	3	1	1	0	0			0			0		
Facultad de Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades	2	1	1	2	1	1	0	0	0	0			0			0		
Facultad de Ingeniería	7	5	2	6	4	2	1	1	0	0			0			0		
Facultad de Ciencias de la Salud	5	3	2	3	1	2	2	2	0	0			0			0		

Facultad de Ciencias Empresariales	10	8	2	4	3	1	6	5	1	0			0			0		
Facultad de Arquitectura y Urbanismo	4	1	3	2	1	1	2	0	2	0			0			0		
<b>ORGANOS DESCONCENTRADOS</b>	<b>40</b>	<b>11</b>	<b>29</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>		
Clínica Docente Médico Odontológica	4	2	2	2	1	1	2	1	1	0			0			0		
Institución Educativa Verdad y Vida	15	3	12	0	0	0	15	3	12	0			0			0		
Instituto de Idiomas	20	5	15	0	0	0	20	5	15	0			0			0		
UPT Radio Universidad	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0			0			0		

Fuente: Área de Personal. Universidad Privada de Tacna.

En el Anexo N°001, se encuentra el detalle del personal administrativo actualizado a octubre 2011.

#### - **Acuerdos del Gobierno Universitario sobre los Recursos Humanos**

Según la Memoria de Gestión 2010 de la Universidad Privada de Tacna, al año 2010 se aprobaron las siguientes disposiciones relacionadas a los recursos humanos:

- ✓ Crear el Instituto de Capacitación y Entrenamiento Laboral de la Universidad Privada de Tacna – “ICEL – UPT”, con la precisión que se revisará la parte técnica.
- ✓ Aprobar la aplicación de la 2da. Etapa del incremento de remuneraciones a los docentes ordinarios, a partir del mes de agosto del presente año, la misma que se implementará en dos tramos:

**Tabla N°027: Incremento de remuneraciones a los docentes ordinarios**

Primer tramo: agosto 2010			
CATEGORÍA	Cantidad	Incremento	Total Mes
Principal	27	400	14,621.58
Asociado	20	300	8,132.00
Auxiliar	28	200	7,581.56
Segundo tramo: noviembre 2010			
CATEGORÍA	Cantidad	Incremento	Total Mes
Principal	27	300	10,966.19
Asociado	20	200	5,415.40
Auxiliar	28	100	3,790.78

Fuente: Área de Personal. Universidad Privada de Tacna.

Conforme a la información proporcionado por las mismas autoridades, estos acuerdos del Gobierno Universitario fueron llevados a cabo en los años siguientes.

- **Capacitaciones realizadas para el personal de la universidad**

En la Universidad Privada de Tacna la fuerza laboral se clasifica en:

- ✓ Personal docente.
- ✓ Personal administrativo y de servicios.

Las capacitaciones que se promueven para el personal dentro de la institución son organizadas por la misma universidad o por otras instituciones a nivel nacional.

Es un hecho evidente que las capacitaciones que más se promueven son para el personal docente, las cuales son generalmente a nivel nacional.

Los recursos económicos para las capacitaciones son solicitados de acuerdo a las necesidades de cada una de las dependencias; generalmente se clasifican en capacitaciones de:

- Rectorado.
- Vice Rectorado Administrativo.
- Vice Rectorado Académico.
- Facultad de Ciencias Empresariales.
- Facultad de Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades.
- Facultad de Derecho.
- Facultad de Ingeniería.
- Facultad de Ciencias de la Salud.
- Facultad de Arquitectura y Urbanismo.
- Escuela de Post Grado.

No se elaboran presupuestos analíticos por año, es decir, no se planifica las capacitaciones para el personal de la universidad que debe desarrollar cada uno; tampoco se establecen las prioridades de temáticas o ejes estratégicos para la capacitación. Las capacitaciones, tanto para el personal docente como administrativo son de acuerdo a las necesidades y a la oferta que se presente en el mercado.

Al momento de levantar información sobre las capacitaciones desarrolladas para el personal de la Universidad Privada de Tacna, fue un poco dificultoso porque no toda la información se encontraba consolidada.

En relación al monto de inversión incurrido por año para las capacitaciones realizadas por el personal de la universidad a nivel nacional, se ha podido obtener información que incluye capacitaciones para el personal docente como para el personal administrativo, siendo importante precisar que las inversiones en capacitaciones son mayores en el personal académico (en lo que respecta al ámbito nacional).

**Tabla N°028: Montos de inversión en capacitaciones (2008-2011)**

Año	Monto de inversión (S/.)
2008	142,071.71
2009	250,478.37
2010 (no incluye a Rectorado)	89,378.06
2011 (hasta octubre, no incluye a Rectorado)	127,061.01

Fuente: Área de Personal.

Elaboración Propia.

Las temáticas de capacitaciones defieren de acuerdo a cada dependencia, facultad o unidad académica, aunque se podría destacar que algunas de las capacitaciones más solicitadas son las relacionadas a:

- Procesos de autoevaluación.
- Tecnologías de información para la formación.
- Nuevas tendencias de la educación superior.

Lo que denota un interés muy grande por parte de la Universidad Privada de Tacna en actualizarse en temas de vanguardia para la educación superior, un hecho que es muy importante de resaltar.

En cuanto a las capacitaciones organizadas y desarrolladas por la misma universidad para su personal de la universidad se tienen las siguientes evidencias:

**Tabla N°029: Temáticas de capacitaciones organizadas por la Universidad Privada de Tacna**

Personal docente	Personal administrativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño curricular en base a competencias.</li> <li>- Elaboración de sílabos.</li> <li>- Tecnologías de información para la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofimática.</li> <li>- Servicio al cliente.</li> <li>- Desempeño en la función universitaria.</li> <li>- Sistemas operativos.</li> </ul>

formación académica (aulas virtuales).	
- Sistema de biblioteca.	

Fuente: Área de Personal.

Elaboración propia.

Respecto al monto de inversión para estas capacitaciones, no se cuenta con una información detallada.

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se detalla la metodología empleada para esta investigación, desarrollando aspectos muy importantes como:

- ✓ Tipo, Nivel y Diseño de Investigación.
- ✓ Población y Muestra.
- ✓ Técnicas e Instrumentos de Manejo de Información.
- ✓ Limitaciones de la Investigación.

Cada uno de ellos estructurados de acuerdo a los principios de la investigación científica.

### **4.1. TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

#### **4.1.1. Tipo de Investigación**

Sergio Carrasco<sup>90</sup> (2009), docente investigador de la Universidad Mayor de San Marcos, manifiesta que algunos autores como Carlos Barriga (2007) y Luis Piscocoya (2005), docentes investigadores también de la universidad antes citada, consideran hasta cuatro tipos de investigación: Investigación Básica e Investigación Aplicada, así como Investigación Sustantiva e Investigación Tecnológica.

A simple vista pareciera que existiera total semejanza entre investigación básica y sustantiva, así como entre investigación aplicada y tecnológica, pero sin embargo tienen claras diferencias.

---

<sup>90</sup> Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica* (2da. Edi.). Editorial San Marcos. Lima, Perú. Pág. 43.

**Tabla N°030: Tipos de Investigación**

Tipo de Investigación	Detalle
<b>Básica o Pura</b>	Es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues sólo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos.
<b>Aplicada</b>	Se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad. Para realizar investigaciones aplicadas es muy importante contar con el aporte de las teorías científicas, que son producidas por la investigación básica y sustantiva.
<b>Sustantiva</b>	Es aquella que se orienta a resolver problemas fácticos (reales), su propósito es dar respuesta objetiva a interrogantes que se plantean, en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento, con el objeto de contribuir en la estructuración de las teorías científicas, disponibles para los fines de la investigación tecnológica y aplicada. El ámbito donde se desarrolla la investigación sustantiva es la realidad social y natural.
<b>Tecnológica</b>	Está dirigida a descubrir y conocer qué técnicas son más eficaces o apropiadas (previo estudio de las técnicas) para operar, es decir, producir cambios o conservar los progresos alcanzados, así como perfeccionar las actividades productivas o manipular cualquier fragmento de la realidad.

Fuente: "Metodología de la Investigación Científica" de Sergio Carrasco.

Elaboración Propia.

Se han presentado los cuatro tipos de investigación para poder fundamentar adecuadamente cuál es el aquel en el que se encuentra la presente investigación.

A continuación se fundamenta la elección del tipo de investigación:



**Tabla N°031: Explicación de la Selección del Tipo de Investigación**

Tipo de Investigación	Explicación
<b>Básica o Pura</b>	Esta investigación <b>NO</b> es Básica o Pura, ya que, en forma parcial, tiene propósitos aplicativos. Y no se desarrolla con el propósito de recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico.
<b>Aplicada</b>	Esta investigación <b>NO</b> es Aplicada, ya que, si bien es cierto, esta investigación aplica la teoría a la realidad, no pretende transformar, modificar o producir cambios de esta realidad, ya que esto sería parte de otra investigación complementaria.
<b>Sustantiva</b>	Esta investigación <b>SÍ</b> es Sustantiva, porque se pretende dar respuesta a una interrogante real, es decir, investigar cómo influyen los estilos de liderazgo de las autoridades, directivos y jefes de oficina en el clima organizacional en la Universidad Privada de Tacna. Además porque se desarrolla dentro de la realidad social, a la que pertenecen las ciencias económicas de donde se desprende el tema de investigación.
<b>Tecnológica</b>	Esta investigación <b>NO</b> es Tecnológica, porque no aplica técnicas para producir cambios en la realidad de estudio.

En conclusión, se determina que el tipo de investigación de esta tesis es **SUSTANTIVA**, por su objeto (dar respuesta a interrogantes) y naturaleza (ciencia económica).

#### **4.1.2. Nivel de Investigación**

Según Víctor Colque<sup>91</sup> (2009), docente investigador de la Universidad Católica Santa María de Arequipa, existe una diversidad de tipos de problemas, según el criterio utilizado, así como a la naturaleza de los mismos; sin embargo, existe una clasificación operativa que resulta útil por razones de orden didáctico:

<sup>91</sup>Colque, V. (2009). *Seminario de Tesis I: Aplicación del Método Kurmi a la Metodología de la Investigación*. Universidad Católica Santa María de Arequipa.

- ✓ En primer lugar, para ver con claridad que el enunciado de problemas no es igual en todos los casos, sino que responde a la búsqueda de aspectos específicos. En este sentido adquiere relevancia la *especificada*, en cuanto establece la orientación de la investigación.
- ✓ En segundo lugar, para establecer una tipología operativa de hipótesis, en cuanto éstas guardan correspondencia con el nivel de investigación.

En este sentido, Colque establece los siguientes niveles de investigación:

**Tabla N°032: Niveles de Investigación**

Niveles de Investigación	Descripción
<b>Investigación Descriptiva</b>	Orientada al descubrimiento de las propiedades particulares del hecho o situación problemática y también a la determinación de a frecuencia con que ocurre el hecho o situación problemática.
<b>Investigación Explicativa</b>	Orientada al descubrimiento de las causas o consecuencias o condicionantes de la situación problemática.
<b>Investigación Comparativa</b>	Orientada al estudio de las semejanzas y/o diferencias de un hecho o situación problemática en dos circunstancias diferentes.
<b>Investigación Relacional</b>	Orientada al descubrimiento de la influencia de un hecho o situación problemática en otro hecho o situación problemática.
<b>Investigación Correlacional</b>	Orientada a descubrir la covariación o correspondencia entre los valores de dos hechos o situaciones problemáticas.
<b>Investigación Experimental</b>	Orientada a descubrir la validez de un hecho para la modificación de una situación problemática.

Fuente: "Seminario de Tesis I" de Víctor Colque.

Elaboración Propia.

Esta investigación es de nivel **RELACIONAL – CORRELACIONAL**, ya que está orientada al descubrimiento de la influencia de una situación problemática en otra

situación problemática y a su vez se pretender descubrir la correspondencia entre los valores de dichas situaciones problemáticas.

#### 4.1.3. Diseño de Investigación

Para desarrollar esta parte, primero es importante empezar por definir el Diseño de Investigación.

En opinión de Christensen<sup>92</sup> (1980), el término *diseño* se refiera al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación.

Asimismo, Hernández S., Fernández C. y Baptista L.<sup>93</sup> (1999), al respecto dicen que el diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de la hipótesis formulada en un contexto particular.

En efecto, el diseño es el instrumento que guía la forma y el modo como el investigador va a dar respuesta al problema de investigación, es decir, comprenden las operaciones tácticas para darle respuestas a las preguntas de investigación y verificar las hipótesis; constituyen la estrategia clave; por ello, debe ser concebido en estrecha relación con la naturaleza del problema y el objetivo de la investigación.

Por otro lado, la diversidad y complejidad de los hechos y fenómenos de la realidad (social y natural) han conducido a diseñar y elaborar numerosas y variadas estrategias, para analizar y responder a los problemas de investigación según su propia naturaleza y características. Así se tienen los diseños experimentales y los diseños no experimentales, ambos con igual importancia y trascendencia en el plano científico.

En la siguiente tabla se observan en detalle:

<sup>92</sup>Christensen, L. (1980). *Metodología Experimental*. Boston. Pág. 24.

<sup>93</sup> Hernández, S. & Fernández, C. & Baptista, L. (1999). *Metodología de la Investigación*. Perú. Pág. 106.

**Tabla N°033: Tipos de Diseño de Investigación**

Tipo de Diseño		Diseños Generales		Diseños Específicos	
1) <b>Experimental:</b> Se refiere a una investigación en el que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (posibles causas), para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos), dentro de una situación de control para el		1.1) <b>Preexperimentales:</b> Son aquellas investigaciones en la que su grado de control es mínimo y no cumplen con los requisitos de un verdadero experimento.		1.1.1) <b>Estudio de caso con una sola medición:</b> Consiste en el aplicación de un estímulo o tratamiento a un grupo y después realizar una medición en una o más variables, para observar cuál es el nivel de efectos en estas variables.	
				1.1.2) <b>Diseño de preprueba-posprueba con una sola medición:</b> Consiste en aplicar a un grupo una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, para luego administrar el tratamiento y después de ello, aplicar la prueba o medición posterior.	
		1.2) <b>Experimentos Puros:</b> Son aquellos que reúnen los dos requisitos para lograr el control y la validez interna: (a) Grupos de comparación (manipulación de la variable independiente o varias independientes y auténticas). (b) Equivalencia de los grupos (pueden abarcar una o más variables independientes y una o más dependientes, y utilizar prepruebas o pospruebas)		1.2.1) <b>Posprueba únicamente y grupo de control:</b> Se considera para la investigación dos grupos, a uno se le aplica el tratamiento experimental (grupo experimental) y al otro no (grupo de control).	
				1.2.2) <b>Preprueba-posprueba y grupo de control:</b> Se nota la presencia de la preprueba aplicada al grupo experimental y al de control. El tratamiento experimental se aplica sólo al grupo experimental al que se le ha asignado los sujetos aleatoriamente, luego a ambos grupos se le aplica o administra las posprueba.	
		1.3) <b>Cuasiexperimentales:</b> Son aquellos que no asignan al azar los sujetos que no forman parte del grupo de control y experimental, ni son emparejados, puestos que los grupos de trabajo ya están tomados; es decir, ya existen		1.3.1) <b>Posprueba únicamente y grupos intactos:</b> Presenta dos grupos, uno recibe el estímulo experimental y el otro no. La posprueba se administra con el propósito de medir los efectos de la variable independiente sobre la dependiente.	
				1.3.2) <b>Preprueba-posprueba y grupos intactos (uno de ellos de control):</b> Se diferencia muy poco del anterior, sólo que a los grupos se les asigna preprueba,	

investigador.	previamente al experimento.	para determinar el grado de equivalencia inicial de los grupos.
<p><b>2) No Experimental:</b></p> <p>Son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental.</p> <p>Analizan y los hechos y fenómenos de la realidad después de la ocurrencia.</p>	<p><b>2.1) Transeccionales o Transversales:</b> Este diseño de utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo.</p> <p><b>2.2) Diseños Longitudinales:</b> Son aquellos que el investigador emplea para conocer los hechos y fenómenos de la realidad, ya sea en su esencia individual o en su relación a través del tiempo, pudiendo ser dos, tres o más años.</p>	<p><b>1.3.3) De series cronológicas:</b> Con un solo grupo o con múltiples grupos.</p> <p><b>2.1.1) Descriptivos:</b> Se emplean para analizar y conocer las características, rasgos, propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento determinado del tiempo</p> <p><b>2.1.2) Explicativos, causales:</b> Sirven para determinar y conocer las causas, factores o variables que generan situaciones problemáticas dentro de un determinado contexto social. Explica los hechos y fenómenos en cuanto a sus causas y consecuencias.</p> <p><b>2.1.3) Correlacionales:</b> Permiten al investigador analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia.</p> <p><b>2.2.1) De tendencia o tend:</b> Analizan cambios a través del tiempo (en variables o sus relaciones), dentro de alguna población en general.</p> <p><b>2.2.2) De evolución de grupos o cohort:</b> Se emplean para observar y evaluar cambios a través del tiempo en subpoblaciones o grupos determinados, formados por criterios de edad, sexo, raza, etc.</p> <p><b>2.2.3) De panel:</b> Se diferencia de los anteriores, únicamente en que en la medición continuada a través del tiempo se toma como muestra los mismos sujetos o personas de los grupos o poblaciones.</p>
Fuente: "Metodología de la Investigación Científica" de Sergio Carrasco.		

Luego de haber analizado y entendido lo que representa el diseño de la investigación y al mismo tiempo su respectiva clasificación, se determina que el diseño de investigación que se desarrolla en la presente tesis es: **NO EXPERIMENTAL – TRANSECCIONAL CORRELACIONAL**.

## 4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 4.2.1. Población

La población de estudio para esta investigación está conformada por todo el personal de la Universidad Privada de Tacna:

**Tabla N°034: Población de estudio**

Personal	Detalle	Cantidad
<b>Autoridades</b>	Rector, Vicerrector Académica, Vicerrector Administrativo, Decanos.	9
<b>Personal docente</b>	Personal permanente y contratado que brinda servicios de formación académico a tiempo completo.	101
<b>Personal administrativo</b>	Personal permanente y contratado que brinda servicios administrativos a tiempo completo.	163

Fuente: Área de Personal.

Elaboración propia.

Como en esta investigación se pretende determinar la influencia de los estilos de liderazgo de las autoridades y jefes de oficina en el clima organizacional en la Universidad Privada de Tacna; entonces, la población se tiene que distribuir de la siguiente manera:

**Tabla N°035: Distribución de la población para el estudio de las variables**

Variables a estudiar	Población de estudio	Detalle
<b>Estilos de liderazgo</b>	Autoridades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rector</li> <li>- Vicerrector Académico</li> <li>- Vicerrector Administrativo</li> <li>- Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales</li> <li>- Decano de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo</li> <li>- Decano de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.</li> <li>- Decano de la Facultad de Ingeniería</li> <li>- Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud.</li> <li>- Decano de la Facultad de Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades.</li> </ul>
	Jefes de Oficina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina de Administración</li> <li>- Oficina de Cómputo</li> <li>- Oficina de Relaciones Públicas</li> <li>- Oficina de Desarrollo, servicios académicos y registro</li> <li>- Oficina de Investigación</li> <li>- Oficina de Extensión Universitaria y Proyección Social</li> <li>- Oficina de Biblioteca</li> <li>- Oficina de Bienestar Universitario</li> <li>- Oficina de Planificación</li> <li>- Oficina de Asesoría Jurídica</li> <li>- Oficina de Control Interno</li> </ul>
<b>Clima Organizacional</b>	Personal Docente	Distribuidos por facultades.
	Personal Administrativo	Distribuidos por las distintas oficinas administrativas.

Fuente: Área de Personal.

Elaboración propia.

En esta parte es importante resaltar que existen casos de personal docente que también desempeñan funciones administrativas, es decir, que tiene cargos administrativos y la vez son como docentes en cursos relacionados a sus cargos.

Por el tamaño de la población, la que no es tan numerosa, se decidió trabajar con todos los integrantes de la misma (cantidad especificada párrafos anteriores).

#### 4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MANEJO DE INFORMACIÓN

##### 4.3.1. Recolección de Información

En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas e instrumentos para la recolección de información. De acuerdo con el tipo de investigación a realizar, se utilizan unas u otras técnicas.

A continuación se presentan las técnicas e instrumentos de recolección de información utilizados en esta investigación:

**Tabla N°036: Instrumentos y Técnicas de Información Utilizadas para la Investigación**

Técnica	Instrumento	Explicación
<b>Entrevista:</b> La entrevista es una situación de interrelación o diálogo entre personas, el entrevistador y el entrevistado.	Ficha de Entrevista a Expertos (Ver Anexo N°02)	Se trata de una entrevista estructurada, ya que cuenta con enunciados y preguntas previamente organizadas, pero eso no descarta la posibilidad de agregar algunos aspectos de importancia que se puedan ir presentando durante el desarrollo de la entrevista.  La entrevista se desarrolló a través de un diálogo interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado, es decir, de una forma directa.
<b>Encuesta:</b> Con esta técnica de recolección de datos da lugar a establecer	Cuestionario a líderes de la Universidad	El objetivo de este instrumento fue recabar información sobre las características personales de liderazgo de cada uno de los



<p>contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos.</p>	<p>Privada de Tacna (Ver Anexo N°03)</p>	<p>líderes en estudio.</p> <p>Este cuestionario se ha desarrollado basada en los estilos de liderazgo según David Fischman, detallando enunciados correspondientes a cada estilo. Este autor propone cinco estilos: "pseudolíder", líder ausente", "líder transaccional", "líder transformador" y "líder sin autoridad"; para esta investigación se tomarán sólo cuatro estilos de los cinco, excluyendo al "líder sin autoridad" ya que la unidad de estudio para esta investigación, específicamente para este instrumento son las autoridades y jefes administrativos, por tanto, se puede decir que son líderes formales, que han sido elegidos (autoridades) o asignados a algunos puestos de jerarquía (jefes administrativos).</p>
	<p>Cuestionario a trabajadores de la Universidad Privada de Tacna (Ver Anexo N°04)</p>	<p>El objetivo de este instrumento fue recabar información sobre las características del clima organizacional que es percibido por la fuerza laboral.</p> <p>Este cuestionario se ha desarrollado tomando en cuenta los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones de trabajo.</li> <li>- Beneficios laborales.</li> <li>- Políticas administrativas.</li> <li>- Relaciones sociales.</li> <li>- Desarrollo personal.</li> <li>- Desempeño de tareas.</li> <li>- Relación con la autoridad.</li> </ul>
<p><b>Análisis Documental:</b> Una diferencia muy notoria entres esta y las otras técnicas que se están tratando es que en estas últimas se obtienes datos</p>	<p>Compendios Estadísticos</p>	<p>Como el II Censo Universitario (2010) del INEI.</p>
	<p>Documentos de la Universidad Privada de Tacna</p>	<p>Se consiguieron documentos como Memorias Anuales, Reportes de Información, entre otros, que permitieron consolidar información para la investigación.</p>

de fuente primaria en cambio mediante el análisis documental se recolectan datos de fuentes secundarias.	Libros, Revistas, Papers, etc.	Se tratan a la vez de fuentes de información secundaria de donde se extrajo principalmente información teórica e información de base para la operacionalización de las variables.
	Recursos virtuales	Se tratan a la vez de fuentes de información secundaria de donde se extrajo principalmente información teórica e información de base para la operacionalización de las variables.

#### 4.3.2. Procesamiento y Análisis de Información

Según César Augusto Bernal<sup>94</sup> (2006), profesor investigador de la Universidad de La Sabana en Colombia, manifiesta que esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el desarrollo de la investigación, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realiza el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos.

El procesamiento de datos debe realizarse mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo de la computadora, utilizando alguno de los programas estadísticos.

**Tabla N°037: Instrumentos y Procesamiento de la Información**

Instrumento	Procesamiento de Información
<b>Ficha de Entrevista a Expertos</b>	La información se procesó de forma básica con un simple análisis de las respuestas de los expertos.
<b>Cuestionarios</b>	La información se procesó a través de una tabulación de las respuestas de cada una de las encuestas aplicadas a la población de estudio. Además se elaboraron gráficos estadísticos que permitieron analizar de una mejor forma la

<sup>94</sup> Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación (2da. Edi.). Editorial Prentice Hall. México. Pág. 181.

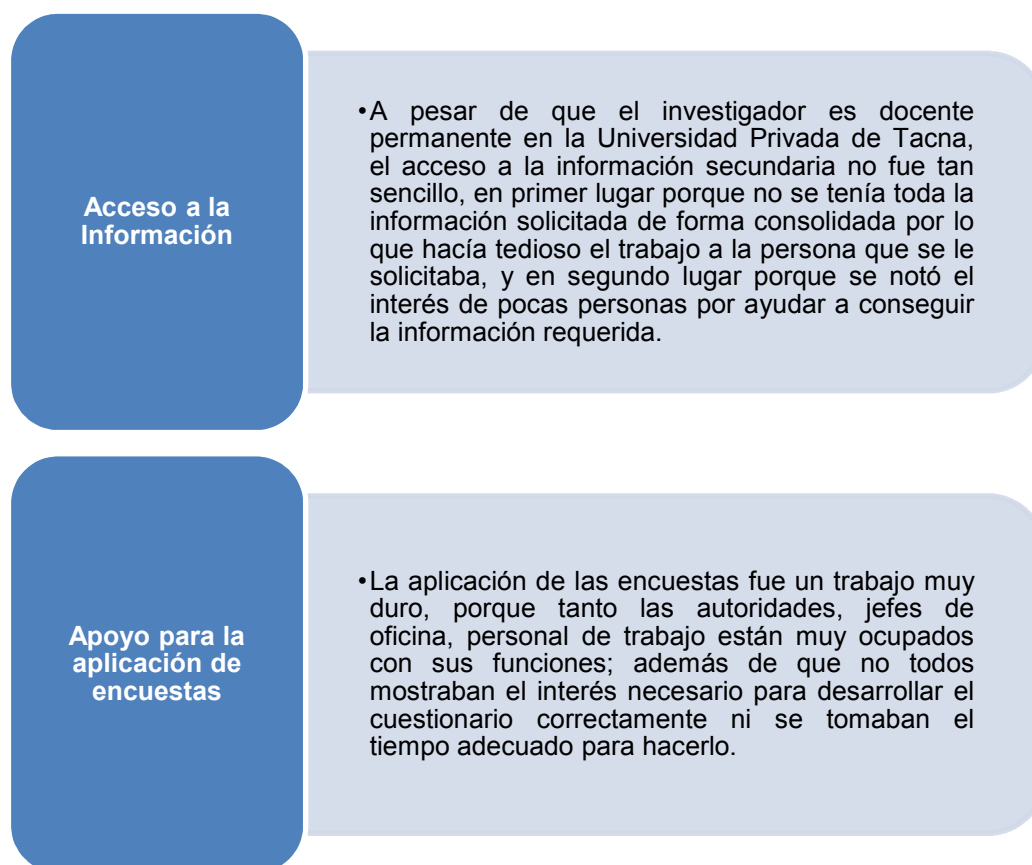
	información. Para esto se empleó la herramienta informática del Excel. En ambos instrumentos se trabajó con la escala de Likert.
<b>Libros, Revistas, Manuales, etc.</b>	La información fue procesada a través de la lectura analítica y de la clasificación de la información.

Elaboración propia.

#### 4.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la tesis fueron las siguientes:

**Gráfico N°015: Limitaciones de la Investigación**



Elaboración Propia.

## **CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se hace un análisis profundo de los resultados obtenidos mediante la presente investigación. Se detalla la aplicación de instrumentos y estadísticos utilizados para comprobar las hipótesis propuestas.

En términos generales se presenta:

- ✓ Análisis de resultados de la encuesta aplicada a las autoridades y jefes de oficina de la Universidad Privada de Tacna.
- ✓ Análisis de resultados de la encuesta aplicada al personal de la Universidad Privada de Tacna.
- ✓ Análisis de la opinión de expertos sobre el tema de investigación
- ✓ Comprobación de las hipótesis

### **5.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LAS AUTORIDADES Y JEFES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

El objetivo primordial de esta encuesta fue recabar información sobre las características de estilos de liderazgo de las autoridades y jefes administrativos de la Universidad Privada de Tacna.

La encuesta se aplicó a 40 personas en total, en las cuales están involucradas autoridades, jefes de oficina, jefes de área, docentes con cargos particulares. Si bien es cierto, la encuesta de líderes está enfocada sólo a autoridades y jefes administrativos, se determinó que mientras se tuviera un número mayor y considerable para poder identificar los estilos de liderazgo sería un mejor aporte; pero para la comprobación de la hipótesis sí se tomará en cuenta sólo a autoridades y jefes administrativos.

Los resultados completos se encuentran detallados en el Anexo N°005.

Para un mejor análisis se presentan los resultados de la siguiente manera:

### 5.1.1. Análisis de los estilos de liderazgo más predominantes en los encuestados

Los enunciados elaborados para el cuestionario de estilos de liderazgo según las características que menciona David Fischman permitieron evaluar la preponderancia de cada uno de los estilos de liderazgo en los encuestados, puesto que la teoría nos dice que una persona no necesariamente está representada por un solo estilo de liderazgo, puede asumir distintos estilos pero siempre hay uno u otro que predomina sobre el resto.

Para poder realizar mejor el análisis de resultados se ha desarrollado la siguiente tabla en donde se observan las características más resaltantes de cada uno de los estilos de liderazgo propuesto por David Fischman.

**Tabla N°038: Característica de los estilos de liderazgo según David Fischman**

ESTILO DE LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS
<b>LÍDER AUSENTE</b>	No dirige a nadie.
	Sólo se concentra en su propio mundo.
	Normalmente son técnicos.
	Se enfoca más en sus metas personales.
<b>LÍDER TRANSACCIONAL</b>	Basa la motivación en incentivos materiales y económicos.
	Sólo le importa su área.
	Trabaja en base a objetivos sólo personales para con la empresa.
	Primero está él antes de las necesidades laborales de los demás.
<b>LÍDER TRANSFORMADOR</b>	“Cuando yo tomo una decisión, yo también tomo todos los pasos necesarios para persuadir a mis subordinados que la acepten.”
	Visiona y motiva.
	Suele ver la empresa como un todo.
	Transforma y desarrolla a sus subordinados.
	Ayuda a la autorrealización de sus empleados.
	Preocupación auténtica por los empleados.
	Desarrolla interrelación con sus trabajadores.

	Persigue el desarrollo personal y de su entorno.
	Predica con el ejemplo y sirve a los demás.
<b>PSEUDOLÍDER</b>	Aparenta compromiso con las personas y con la empresa.
	Egocéntrico y manipulador.
	Su baja autoestima la compensa adquiriendo poder externo.
	No le conviene que su gente destaque.
	Desprestigia a los demás, y busca enemistar a los suyos con los demás.
	No se le debe enfrentar.
	Habla mucho y no hace nada.

Fuente: David Fischman.

Elaboración propia.

David Fischman establece que de los estilos de liderazgo desarrollados el más efectivo es el "líder transformador", ya que es aquel que moviliza a un grupo de talentos humanos hacia un objetivo común y sobre todo compartido para el bien del grupo y del entorno. Después de este estilo, Fischman manifiesta que el "líder transaccional" puede ser medianamente efectivo puesto que sí logra los objetivos trazados dentro de un grupo de personas pero no con los medios adecuados, ya que se vale de incentivos materiales. El estilo siguiente sería el "líder ausente", claramente no es un estilo efectivo porque no está cuando lo necesitan y busca siempre alcanzar objetivos personales y no los colectivos; no se podría considerar un estilo efectivo pero sí mejor que el siguiente estilo, es decir, el "pseudolíder", que aunque a primera vista parece el líder superdotado y efectivo pasado el tiempo se presenta como es una persona egocéntrica que nunca va a valorar a su equipo de trabajo.

Entonces, se puede ordenar los estilos de liderazgo de acuerdo a su efectividad en el siguiente orden:

**Tabla N°039: Efectividad de los tipos de liderazgo**

<b>- Efectivo</b>		<b>+ Efectivo</b>	
Pseudolider	Líder Ausente	Líder Transaccional	Líder Transformador

En la siguiente tabla se observa la preponderancia de cada estilo de liderazgo en cada uno de los encuestados representados por porcentajes:

**Tabla N°040: Preponderancia de los estilos de liderazgo**

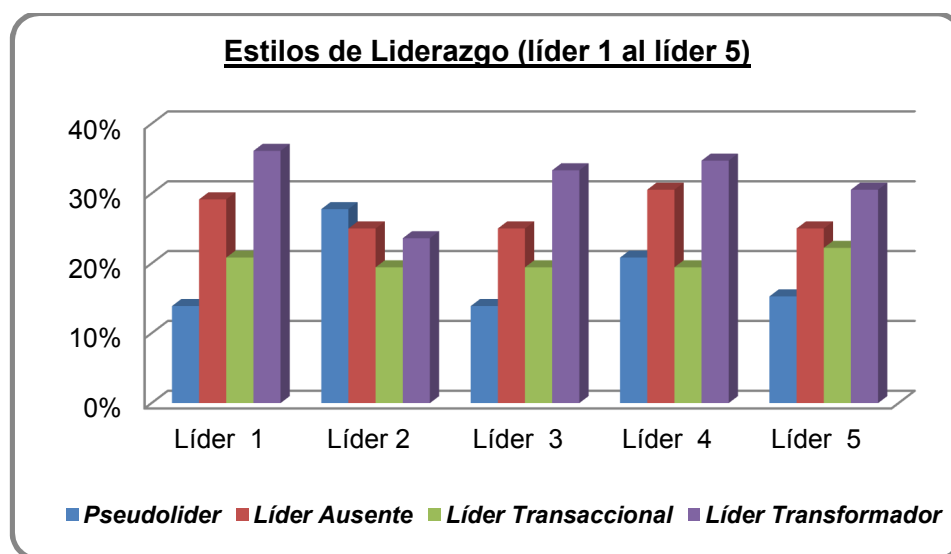
Líder	Pseudolíder	Líder Ausente	Líder Transaccional	Líder Transformador
Líder 1	14%	29%	21%	36%
Líder 2	28%	25%	19%	24%
Líder 3	14%	25%	19%	33%
Líder 4	21%	31%	19%	35%
Líder 5	15%	25%	22%	31%
Líder 6	18%	25%	21%	33%
Líder 7	19%	32%	31%	35%
Líder 8	19%	29%	29%	31%
Líder 9	19%	32%	19%	32%
Líder 10	28%	28%	28%	25%
Líder 11	19%	26%	21%	35%
Líder 12	14%	24%	24%	35%
Líder 13	13%	22%	14%	28%
Líder 14	11%	26%	17%	32%
Líder 15	22%	26%	24%	29%
Líder 16	19%	31%	32%	35%
Líder 17	14%	24%	22%	31%
Líder 18	17%	25%	24%	32%
Líder 19	14%	26%	19%	31%
Líder 20	13%	22%	22%	38%
Líder 21	10%	17%	13%	21%
Líder 22	18%	28%	24%	33%
Líder 23	28%	29%	29%	33%
Líder 24	21%	21%	17%	32%
Líder 25	26%	14%	24%	19%
Líder 26	22%	29%	18%	38%
Líder 27	24%	35%	29%	31%
Líder 28	14%	29%	19%	29%
Líder 29	15%	25%	22%	28%
Líder 30	22%	24%	24%	32%

<b>Líder 31</b>	14%	29%	25%	29%
<b>Líder 32</b>	11%	28%	15%	24%
<b>Líder 33</b>	19%	29%	22%	38%
<b>Líder 34</b>	11%	24%	19%	26%
<b>Líder 35</b>	19%	25%	24%	29%
<b>Líder 36</b>	10%	26%	17%	31%
<b>Líder 37</b>	15%	25%	17%	32%
<b>Líder 38</b>	25%	33%	29%	35%
<b>Líder 39</b>	13%	29%	22%	35%
<b>Líder 40</b>	19%	28%	26%	32%

Después de una vista general de esta tabla se puede determinar que los estilos de liderazgo de más preponderancia en los encuestados son el "líder ausente" y el "líder transformador".

En los siguientes gráficos se analiza la preponderancia de los estilos por cada 5 encuestados que han sido agrupados de manera aleatoria par ano distorsionar el análisis de los resultados:

**Gráfico N°016: Estilos de liderazgo del líder 1 al líder 5**

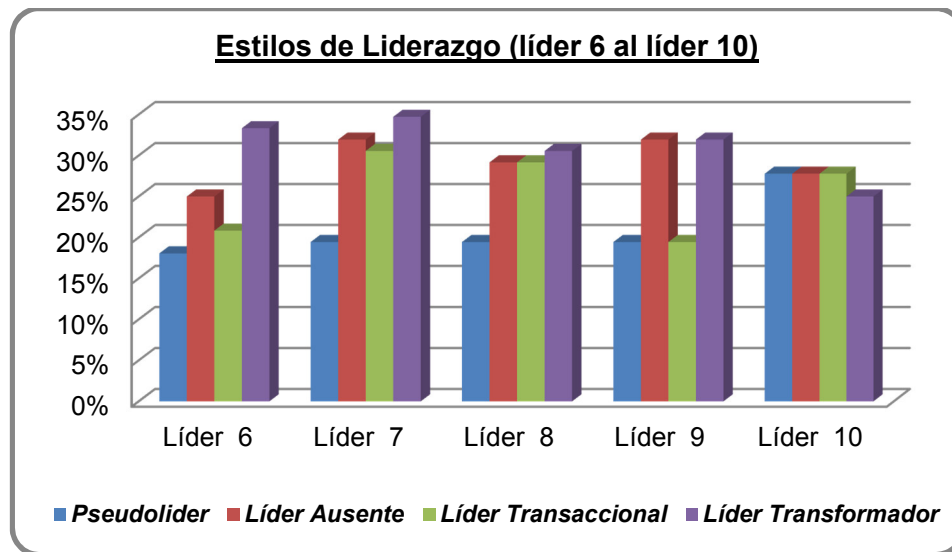


Fuente: Anexo N°005.Elaboración propia.



Interpretación: En estos 5 líderes el estilo de liderazgo más predominante es el "líder transformador", seguido del "líder ausente".

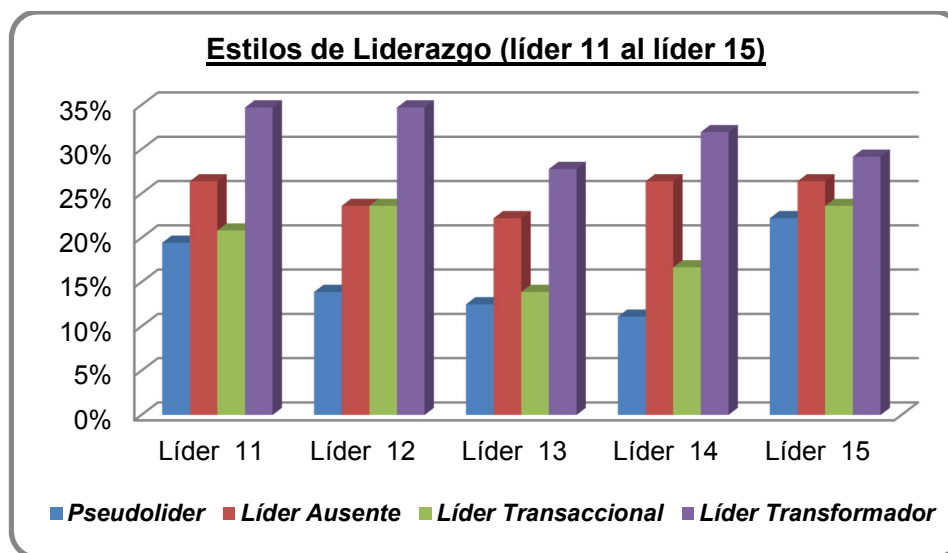
**Gráfico N°017: Estilos de liderazgo del líder 6 al líder 10**



Fuente: Anexo N°005.Elaboración propia.

Interpretación: En estos 5 líderes el estilo de liderazgo más predominante es el "líder transformador", seguido del "líder ausente", aunque en el líder 10 se denota una preponderancia de los estilos menos efectivos como son el "pseudolider", "líder ausente" y "líder transaccional".

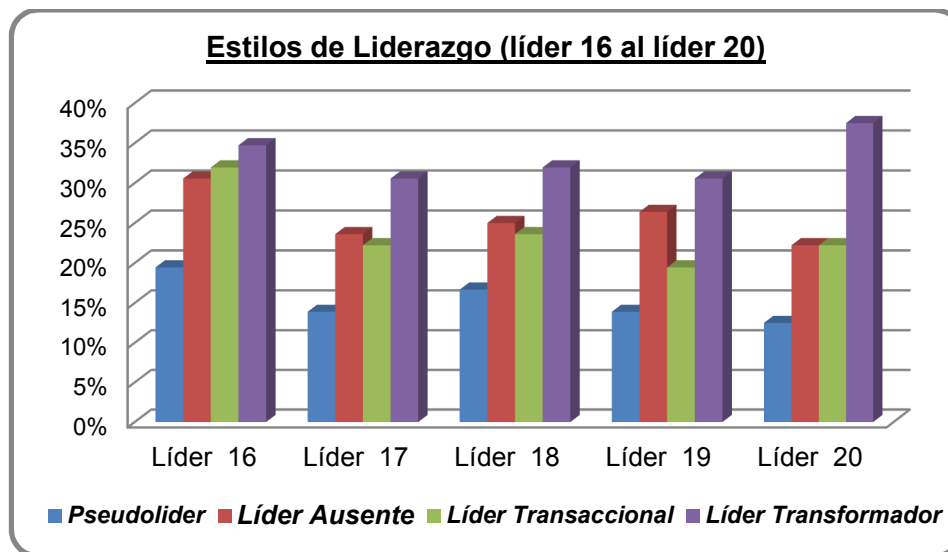
**Gráfico N°018: Estilos de liderazgo del líder 11 al líder 15**



Fuente: Anexo N°005.Elaboración propia.

Interpretación: En estos 5 líderes el estilo de liderazgo más predominante es el "líder transformador", seguido del "líder ausente".

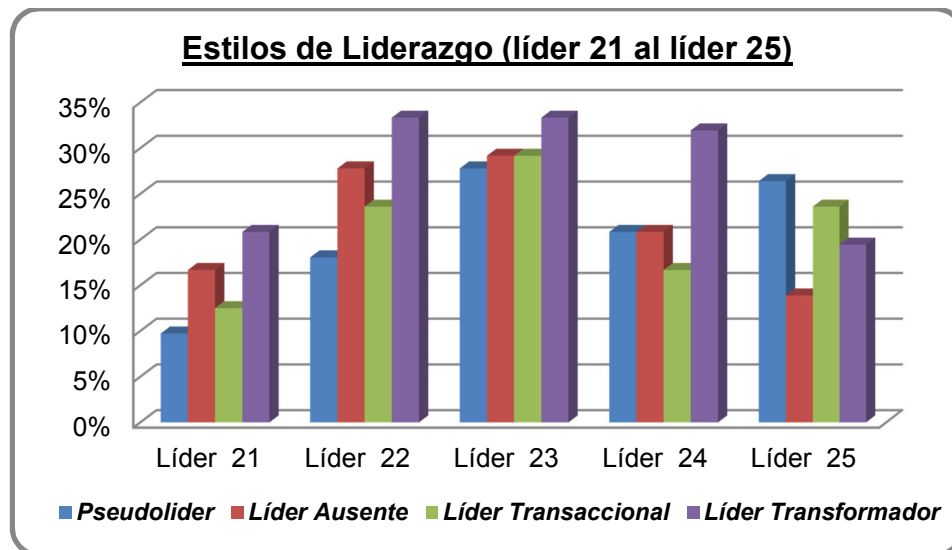
**Gráfico N°019: Estilos de liderazgo del líder 16 al líder 20**



Fuente: Anexo N°005.Elaboración propia.

Interpretación: En estos 5 líderes el estilo de liderazgo más predominante es el "líder transformador", seguido del "líder ausente". Aunque en este grupo de denota también en algunos casos la representatividad del estilo del líder transaccional.

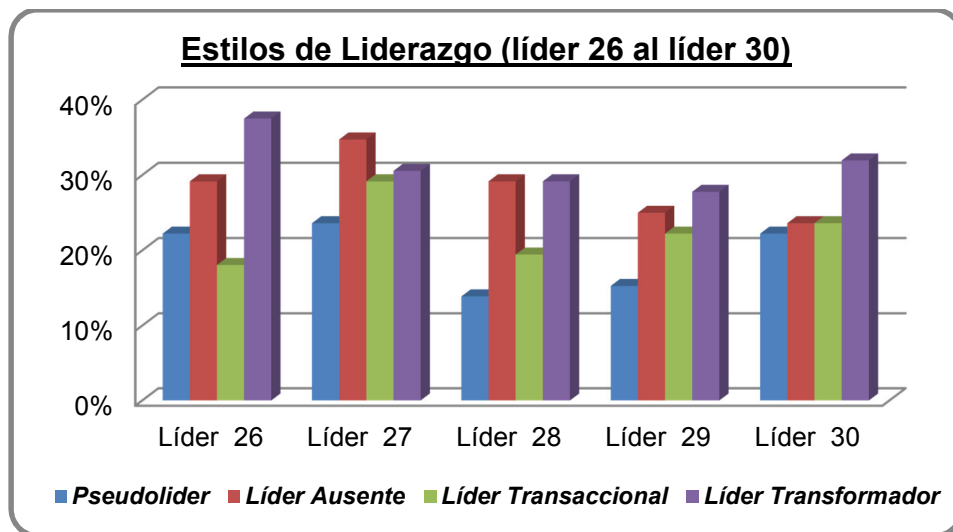
**Gráfico N°020: Estilos de liderazgo del líder 21 al líder 25**



Fuente: Anexo N°005.Elaboración propia.

Interpretación: En estos 5 líderes el estilo de liderazgo más predominante es el "líder transformador", seguido del "líder ausente". En este grupo, lo particular es que se observa una representatividad del estilo del pseudolider a diferencia de otros grupos.

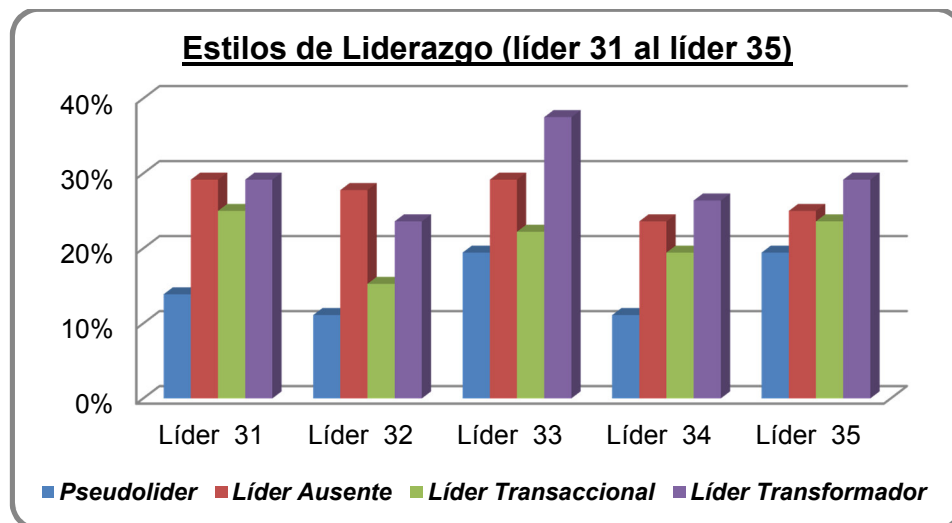
**Gráfico N°021: Estilos de liderazgo del líder 26 al líder 30**



Fuente: Anexo N°005.Elaboración propia.

Interpretación: En estos 5 líderes el estilo de liderazgo más predominante es el "líder transformador", seguido del "líder ausente". En este grupo, lo particular es que se observa una representatividad del estilo del "líder transaccional" a diferencia de otros grupos.

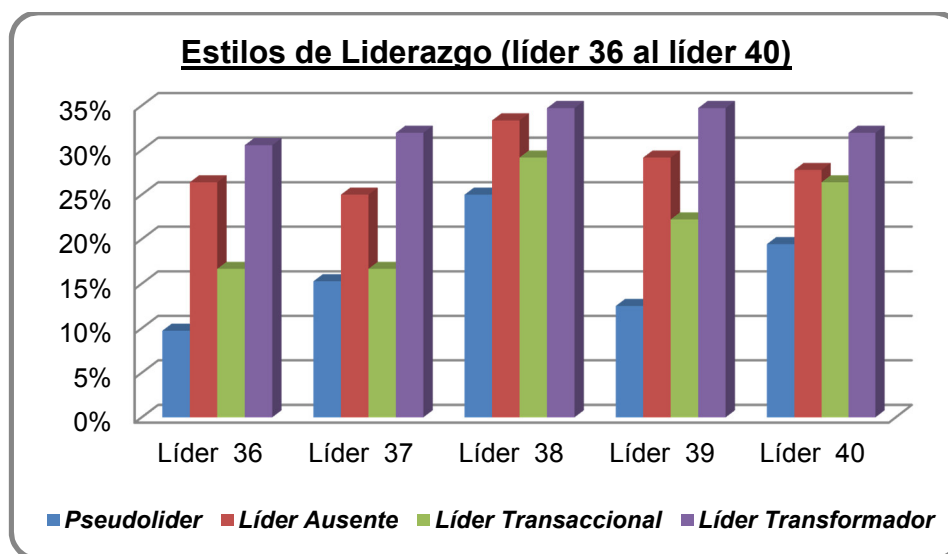
**Gráfico N°022: Estilos de liderazgo del líder 31 al líder 35**



Fuente: Anexo N°005.Elaboración propia.

Interpretación: En estos 5 líderes el estilo de liderazgo más predominante es el "líder transformador", seguido del "líder ausente". En este grupo, lo particular es que se observa una representatividad del estilo del "líder transaccional".

**Gráfico N°023: Estilos de liderazgo del líder 36 al líder 40**



Fuente: Anexo N°005.Elaboración propia.

Interpretación: En estos 5 líderes el estilo de liderazgo más predominante es el "líder transformador", seguido del "líder ausente".

Después de analizar cada uno de estos gráficos, se puede precisar que el estilo de liderazgo más predominante es de acuerdo al siguiente orden:

**Tabla N°041: Resumen de preponderancia de cada estilo**

Orden	Estilo	Promedio de Preponderancia
1	Líder Transformador	31%
2	Líder Ausente	26%
3	Líder Transaccional	22%

4	Pseudolider	18%
---	-------------	-----

Fuente: Tabla N°40.

Elaboración propia.

De acuerdo a esta tabla, el estilo más predominante es el "líder transformador", lo que es un indicio de un buen desarrollo del liderazgo en la Universidad Privada de Tacna, pero también es importante considerar un sesgo posible en las respuestas apuntando las respuestas a un "lo que yo quisiera ser", a pesar de esto no se desmerecen los resultados positivos de identificar en los líderes de la institución un estilo transformador que es el ideal.

Además se identifica que el "líder ausente" es el segundo de mayor preponderancia, esto se puede entender como una situación negativa porque estarías hablando de una gestión sin liderazgo, que traería consecuencias a largo plazo; pero también se puede entender como una sobrecarga de ocupaciones de los líderes, los cuales son autoridades o jefes administrativos lo que hace que no puedan ejercer un liderazgo efectivo; por otro lado, también es importante precisar que para desarrollar un liderazgo transformador-efectivo no es necesario estar al 100% físicamente cerca del equipo de trabajo, es aquí donde los líderes deben ser muy creativos para encontrar soluciones a esta sobrecarga de responsabilidades.

El "líder transaccional" está en tercer lugar de orden de predominio, esto significa que existe una representatividad significativa de líderes los cuales prevalece sólo la motivación económica, les importa de manera excesiva sólo su área y evidencia un perfil egoísta; si bien es cierto, este estilo lograr los objetivos trazados pero no de la forma correcta ya que esto en el largo plazo puede perder efectividad al ser sólo incentivos extrínsecos cuando ahora existe una tendencia por valorar más la motivación de las personas, las familias, los objetivos personales, antes del mismo dinero.

El último lugar lo ocupa el “pseudolider”, en buena hora es así, ya que este estilo es el menos efectivo por su naturaleza de prepotencia, falsedad e intereses muy personales.

### 5.1.2. Análisis de las características de cada uno de los estilos de liderazgo de los encuestados.

En esta parte se analiza las características más resaltantes de los estilos de liderazgo detectados en los encuestados.

Para poder analizar tales características se ordenaron los enunciados de acuerdo a cada estilo, ya que en el cuestionario de estilos de liderazgo los enunciados aparecen desordenados para evitar el sesgo en las respuestas.

**Tabla N°042: Enunciados clasificados del cuestionario de estilos de liderazgo**

Estilo	Enunciados	
<b>Pseudolider</b>	E4	“Cuando trabajo en equipo necesito el líder para sentirme bien.”
	E8	“A veces he introducido un tema en una conversación sólo para demostrar lo mucho que sé de él.”
	E14	“Sinceramente prefiero que otros tomen las decisiones en mi lugar en muchas ocasiones.”
	E16	“A veces quiero dar una imagen a mí mismo diferente de la realidad para caer bien e interesar a las personas.”
	E18	“No puedo evitar sentirme bien cuando descubro un error en los demás aunque no les diga nada.”
	E24	“Me encanta comunicar a las personas mis logros aunque no me lo pregunten.”
<b>Líder Ausente</b>	E1	“Prefiero que mis trabajadores actúen por sí solos.”
	E5	“Me preocupan mucho mis resultados y beneficios en un trabajo.”
	E10	“Dispongo de poco tiempo para capacitar a mi personal.”
	E13	“Prefiero trabajar con normativas y políticas que orienten mis

		decisiones."
	E15	"Tengo muchas responsabilidades, como para atender a mi personal."
	E19	"Soy reservado y me gusta analizar o planear las cosas sistemáticamente."
<b>Líder Transaccional</b>	E3	"Algunas cosas que he hecho como jefe han afectado negativamente la confianza de mi equipo hacia mí."
	E7	"Frecuentemente urjo a mi equipo a terminar proyectos urgentes a costa de la calidad del trabajo."
	E9	"Suelo analizar demasiado y ser muy crítico en el trabajo."
	E12	"Yo doy a mis subordinados toda la libertad posible, pero si su productividad no es la que yo espero, entonces les limito su libertad."
	E17	"La motivación más efectiva en el personal es la económica."
	E21	"Estoy de acuerdo que el fin justifica los medios."
<b>Líder Transformador</b>	E2	"El clima de trabajo de mi equipo es altamente positivo."
	E6	"Cuando tengo que dar críticas a un miembro del equipo me doy tiempo para preparar lo que voy a decir de modo que resulte constructivo."
	E11	"Cada miembro de mi equipo es capaz de explicar en una corta frase cuál es el significado esencial de los proyectos que estamos realizando."
	E20	"Comunico claramente lo que espero de mis seguidores."
	E22	"Promuevo la generación de nuevas ideas-solución."
	E23	"Los equipos de trabajo son una comunidad de amigos cercanos."

Elaboración propia.

Estos enunciados han sido calificados de acuerdo a la escala de likert que se muestra a continuación:



**Tabla N°043: Enunciados calificados de acuerdo a la escala de Likert**

TOTAL DESACUERDO	DESACUERDO		DE ACUERDO	TOTAL ACUERDO
1	2	3	4	5

Los encuestados respondían de acuerdo a la situación-casuística que se les planteaba en cada enunciado.

Para poder analizar los resultados de una forma más eficaz se detallarán las características negativas y positivas de cada uno de los estilos de liderazgo. Además se partirá de lo propuesto por Fischman, de tomar al "líder transformador" como lo ideal; esto quiere decir que un mejor perfil es aquel encuestado que ha dado más valor (ha estado más de acuerdo) con los enunciados referidos al "líder transformador" y un peor perfil es aquel encuestado que ha dado más valor (ha estado más de acuerdo) con los enunciados referidos al "pseudolíder". Es decir, si el encuestado ha dado valores menores a enunciados de otros estilos diferentes al "líder transformador" será indicio de un mejor perfil de liderazgo.

Estos principios se han tomado de referencia para poder analizar los resultados negativos y positivos que son catalogados así de acuerdo a lo siguiente:

**Tabla N°044: Forma de clasificar los resultados negativos y positivos de los enunciados**

Estilo	Resultados negativos en los encuestados	Resultados positivos en los encuestados
<b>Pseudolíder</b>	Aquellos enunciados a los que los encuestados atribuyeron MAYOR VALOR.	Aquellos enunciados a los que los encuestados atribuyeron MENOR VALOR.
<b>Líder Ausente</b>	Aquellos enunciados a los que los encuestados atribuyeron	Aquellos enunciados a los que los encuestados atribuyeron

	MAYOR VALOR.	MENOR VALOR.
<b>Líder Transaccional</b>	Aquellos enunciados a los que los encuestados atribuyeron MAYOR VALOR.	Aquellos enunciados a los que los encuestados atribuyeron MENOR VALOR.
<b>Líder Transformador</b>	Aquellos enunciados a los que los encuestados atribuyeron MENOR VALOR.	Aquellos enunciados a los que los encuestados atribuyeron MAYOR VALOR.

Elaboración propia.

En la tabla anterior se observa que sólo en el caso del "líder transformador" se considera resultados negativos a los enunciados calificados con MENOR VALOR y se considera a resultados positivos a los enunciados calificados con MAYOR VALOR; esto se debe a que, de acuerdo con lo propuesto por David Fischman, el estilo ideal es el "líder transformador", por tanto se consideran a los enunciados de este estilo los que deben ser valorados con mayor puntajes (de la escala, los más cercanos a cinco), ya que se considera el estilo efectivo a desarrollar en una organización; en el caso de los otros estilos por no considerarse los efectivos, se determina que sus enunciados deben ser calificados con menores puntajes para acercarse al perfil ideal.

Después de haber detallado la forma de cómo se consideraron los resultados negativos y positivos ahora se presenta el análisis correspondiente:

**Tabla N°045: Análisis de los resultados de la encuesta de estilos de liderazgo**

Estilo	Resultados negativos en los encuestados	Resultados positivos en los encuestados
<b>Pseudolider</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se denota carencia de confianza al equipo de trabajo ya que se manifiesta que se necesita del líder para realizar las tareas importantes.</li> <li>Existe un cierto nivel de orgullo entre los encuestados, ya que manifestaron sentirse bien cuando detectan errores en los demás.</li> <li>Existe un cierto nivel de vanidad en los encuestados, ya que manifestaron que les gusta mucho hablar de sus logros, incluso sin necesidad que les pregunten sobre ello.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encuestados tienen real conciencia de que las decisiones que toman afectan a todo su equipo, ya que han rechazado el enunciado en donde se detalla que prefieren que otros tomen las decisiones que le competen.</li> <li>Existe una valoración de la sinceridad de la persona, ya que los encuestados han manifestado no estar de acuerdo en dar una imagen diferente de su persona que escape de la realidad.</li> </ul>
<b>Líder Ausente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se denota que los encuestados prefieren trabajar bajo normativas, es decir, tener una especie de manuales que les especifiquen cómo hacer las cosas.</li> <li>Se denota que los encuestados se consideran personas reservadas a las que les gusta planear las cosas de su área de trabajo de manera individual y no a través de una labor conjunta con los demás trabajadores de su área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encuestados están en desacuerdo con dejar que sus trabajadores actúen por sí solos siempre, y de alguna forma están en lo correcto porque eso traería complicaciones a largo plazo, es decir, al trabajador hay que darle la libertad necesaria para que desarrolle su proactividad pero tampoco se lo puede dejar solo y sin orientación.</li> <li>Los encuestados no expresan tener problemas de tiempo para atender a sus trabajadores, aspecto positivo para el desarrollo del liderazgo.</li> </ul>
<b>Líder Transaccional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una inclinación de los encuestados por analizar demasiado y ser muy críticos con los demás, sobre todos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encuestados no están acostumbrados a sacrificar la calidad por el tiempo, puesto que han calificado con</li> </ul>

	<p>sus trabajadores. Ser analítico es crítico es bueno siempre y cuando se apunte a mejorar y no por un simple hecho de sentirse más de los demás, la excesiva crítica corre el riesgo de convertirse en destructiva; es bueno corregir pero con mucha asertividad y tino.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Los encuestados manifiestan dar toda la libertad posible a sus trabajadores, pero cuando éstos no responden como lo requerido, cortan esa libertad tajantemente y no vuelven a confiar; esto puede tomarse como actitud negativa o de represalia, cuando lo indicado es aplicar la retroalimentación.</li> <li>– Existe una inclinación de promover la motivación económica ya que los encuestados la consideran la más efectiva.</li> </ul>	<p>puntajes menores el enunciado que detalla el forzar proyectos urgentes a costa de la calidad del trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Los encuestados en su mayoría han manifestado estar en desacuerdo con la famosa frase maquiavélica de que el fin justifica los medios; aspecto positivo a resaltar.</li> </ul>
<p><b>Líder Transformador</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Los líderes encuestados manifiestan que los miembros de su equipo poco conocen el significado esencial de los proyectos que se realizan en su área; situación negativa ya que se está acostumbrando al equipo a trabajar por trabajar y no por convicción o conociendo la verdadera razón de ser del proyecto encomendado.</li> <li>– Los encuestados no han estado de acuerdo con el enunciado que afirma que los equipos de trabajo son una comunidad de amigos cercanos, de alguna forma no dejan de tener razón porque no debe confundirse la amistad con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se denota una tendencia muy positiva del líder encuestado de promover la innovación en la solución de problemas, característica esencial en el líder transformador, ya que promueve la participación de todos y valora los aportes de cada integrante del equipo.</li> <li>– Los encuestados manifiestan que se toman un tiempo adecuado para poder corregir de manera constructiva a los miembros de sus equipos; esto ayuda a crecer a todos y lograr mejores resultados, resultados que trascienden en las personas.</li> </ul>

	la responsabilidad de un trabajo, pero sería un peligro también el no promover la integración y cercanía del equipo de trabajo, es una forma efectiva de mantener al personal motivado y fidelizado a la institución.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Los encuestados manifiestan comunicar claramente lo que esperan a los miembros de su equipo de trabajo, asegurando el logro de los objetivos deseados.</li></ul>
--	---	--

Fuente: Anexo N°005.  
Elaboración propia.

### 5.1.3. Análisis del nivel de liderazgo efectivo

Partiendo del principio que cada estilo de liderazgo es un conjunto de características particulares identificadas en los perfiles de las personas al ver cómo éstas desarrollan el liderazgo, en este caso, dentro del ámbito laboral; podríamos decir que una persona se inclina a uno u otro estilo, debido a que en el proceso de evaluación se han identificado ciertas características personales predominantes que han orientado los estilos, es decir, una persona puede presentar características de todos los estilos, pero siempre habrá un estilo o dos estilos predominantes que reflejan mejor el perfil de líder de una persona.

Lo que se ha observado en tablas anteriores es la preponderancia de los estilos estudiados en esta investigación por cada encuestado, observando a través de porcentajes qué estilos son más predominantes que los otros. Además se ha mencionado que el autor de referencia, David Fischman, propone al "líder transformador" como el estilo ideal y más efectivo, después está el "líder transaccional", "líder ausente" y por último el "pseudolíder" que es el menos efectivo para él.

En el proceso de evaluación de los estilos de liderazgo en los encuestados se ha identificado que éstos presentan características de cada uno de ellos. Entonces, para determinar un nivel de efectividad de los perfiles de líderes evaluados (tomando en cuenta que según Fischman el más efectivo es el "líder transformador") en cada uno de los encuestados se ha ponderado los cuatro estilos estudiados de la siguiente manera:

**Tabla N°046: Ponderación de los estilos de liderazgo para determinar su nivel efectividad**

Estilo	Peso	Nivel de efectividad
Pseudolíder	5%	Menor Efectividad - +
Líder Ausente	15%	
Líder Transaccional	25%	

Líder Transformador	55%	Mayor Efectividad
---------------------	-----	-------------------

Elaboración propia.

Esta ponderación ha servido poder determinar el nivel de efectividad del perfil de liderazgo de cada encuestado. Para entender los cálculos que se han efectuado para hallar dicho nivel, primero se debe explicar se han cuantificado las características de cada estilo de liderazgo.

Para evaluar cada estilo, como se indicó anteriormente, se han presentado un conjunto de enunciados por cada estilo, entonces mientras más de acuerdo han estado los encuestados con los enunciados correspondientes a cada estilo, más preponderancia de cada uno de ellos se ha presentado, por ejemplo, si el encuestado primero ha estado más de acuerdo con los enunciados correspondientes al "líder ausente", esto quiere decir que su estilo predominante será el del "líder ausente", y así ocurre con los demás.

Si cada estilo está conformado por seis enunciados entonces los valores mínimos y máximos de respuesta de acuerdo a la escala de likert son:

**Tabla N°047: Metodología de la cuantificación de las características de los estilos de liderazgo**

Estilo	Cantidad de enunciados	Valor mínimo de respuesta por cada enunciado	Valor máximo de respuesta por cada enunciado	Valor total mínimo de puntaje por el estilo	Valor total máximo de puntaje por el estilo
Pseudolíder	6	1	5	6	30
Líder Ausente	6	1	5	6	30
Líder Transaccional	6	1	5	6	30
Líder Transformador	6	1	5	6	30

Elaboración propia.

Si la escala de respuesta por cada enunciado va del 1 al 5, de acuerdo a la escala de likert, entonces cada estilo (que tienen seis enunciados cada uno), tendrá como mínimo valor 6 (6 enunciados x 1 valor de likert) puntos de respuesta y como máximo valor 30 (6 enunciados x 5 valor de likert); esto se especifica para poder determinar los rangos de puntajes de cada nivel de efectividad.



Cada estilo de liderazgo tiene un mínimo y un máximo de respuesta (6 y 30 respectivamente); entonces para determinar el nivel de efectividad de acuerdo a lo recomendado por Fischman, es decir, las ponderaciones especificadas en la Tabla N°048, se multiplican por los puntajes obtenidos por cada estilo de liderazgo presentado por cada encuestado.

**Tabla N°048: Puntajes totales para evaluar el nivel de efectividad del liderazgo en cada encuestado**

Ponderación	15%	25%	55%	5%	100%
Encuestado	Líder Ausente	Líder transaccional	Líder Transformador	Pseudolider	PUNTAJE TOTAL
1	21	15	26	10	22
2	18	14	17	20	17
3	18	14	24	10	20
4	22	14	25	15	21
5	18	16	22	11	19
6	18	15	24	13	20
7	23	22	25	14	23
8	21	21	22	14	21
9	23	14	23	14	20
10	20	20	18	20	19
11	19	15	25	14	21
12	17	17	25	10	21
13	16	10	20	9	16
14	19	12	23	8	19
15	19	17	21	16	19
16	22	23	25	14	24
17	17	16	22	10	19
18	18	17	23	12	20
19	19	14	22	10	19
20	16	16	27	9	22
21	12	9	15	7	13
22	20	17	24	13	21
23	21	21	24	20	23

24	15	12	23	15	19
25	10	17	14	19	14
26	21	13	27	16	22
27	25	21	22	17	22
28	21	14	21	10	19
29	18	16	20	11	18
30	17	17	23	16	20
31	21	18	21	10	20
32	20	11	17	8	16
33	21	16	27	14	23
34	17	14	19	8	17
35	18	17	21	14	19
36	19	12	22	7	18
37	18	12	23	11	19
38	24	21	25	18	24
39	21	16	25	9	21
40	20	19	23	14	21

Elaboración propia.

Ahora, tomando en cuenta los valores mínimos y máximos anteriormente mencionados, se han calculado los rangos siguientes:

**Tabla N°049: Rangos para medir el nivel de efectividad del perfil de liderazgo en los encuestados**

Puntos de valoración	Nivel de efectividad
(6-9)	Nada Efectivo
(10-14)	Poco efectivo
(15-19)	Regular
(20-24)	Efectivo
(25-29)	Muy Efectivo

Fuente: Tabla N°48.

Elaboración propia.

Con estos rangos, se han determinado los niveles de efectividad para cada encuestado, tal como se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla N°050: Niveles de efectividad de los estilos de liderazgo**

Encuestado	Puntaje Total	Nivel de Efectividad
1	22	Efectivo
2	17	Regular
3	20	Efectivo
4	21	Efectivo
5	19	Regular
6	20	Efectivo
7	23	Efectivo
8	21	Efectivo
9	20	Efectivo
10	19	Regular
11	21	Efectivo
12	21	Efectivo
13	16	Regular
14	19	Regular
15	19	Regular
16	24	Efectivo
17	19	Regular
18	20	Efectivo
19	19	Regular
20	22	Efectivo
21	13	Poco Efectivo
22	21	Efectivo
23	23	Efectivo
24	19	Regular
25	14	Poco Efectivo
26	22	Efectivo
27	22	Efectivo
28	19	Regular
29	18	Regular
30	20	Efectivo
31	20	Efectivo
32	16	Regular
33	23	Efectivo
34	17	Regular
35	19	Regular
36	18	Regular
37	19	Regular

<b>38</b>	24	Efectivo
<b>39</b>	21	Efectivo
<b>40</b>	21	Efectivo

Elaboración propia.

Con estos resultados se ha podido construir la siguiente tabla:

**Tabla N°051: Porcentaje del nivel de efectividad de los resultados totales**

Nivel de efectividad	Cantidad	(%)
<b>Nada Efectivo</b>	0	0.00
<b>Poco Efectivo</b>	2	0.05
<b>Regular</b>	16	0.40
<b>Efectivo</b>	22	0.55
<b>Muy Efectivo</b>	0	0.00
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>1.00</b>

Fuente: Tabla N°050.

Elaboración propia.

En esta tabla se observa que del total de encuestados, el 55% presenta un nivel efectivo de liderazgo, pero existe un 40% significativo que presenta un nivel regular de liderazgo, situación negativa que se debe mejorar a través iniciativas estratégicas que logren el mejor nivel de efectividad.

## **5.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

El objetivo primordial de esta encuesta fue recabar información sobre las características del clima organizacional percibido por el personal de la Universidad Privada de Tacna.

En el Anexo N°004, se puede observar la estructura de la encuesta, la que contiene 59 preguntas<sup>95</sup>.

Los enunciados de la encuesta responden a los indicadores seleccionados para medir la variable de clima organizacional. La distribución de enunciados por cada indicador se detalla en la siguiente tabla:

---

<sup>95</sup>Los enunciados 56 al 59 se han excluido de la valoración ya que se han considerado sólo como resultados descriptivos mas no entran al puntaje para medir el nivel de clima organizacional.

**Tabla N°053: Matriz de indicadores y enunciados del cuestionario de clima organizacional**

Indicador	N°	Enunciado
<b>Condiciones de trabajo</b>	E01	LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE MI ÁREA DE TRABAJO FACILITA LA REALIZACIÓN DE MIS LABORES.
	E08	EL AMBIENTE DONDE TRABAJO ES AGRADABLE.
	E15	LA COMODIDAD QUE ME OFECE MI AMBIENTE DE TRABAJO ES MUY BUENA.
	E22	SE DEBE MEJORAR EL AMBIENTE FÍSICO DE MI ÁREA DE TRABAJO.
	E34	EL MOBILIARIO QUE UTILIZO PARA REALIZAR MI TRABAJO SE ENCUENTRA EN BUENAS CONDICIONES.
	E41	CUENTO CON SUFICIENTES RECURSOS MATERIALES PARA REALIZAR MI TRABAJO.
<b>Beneficios laborales</b>	E02	CONOZCO A QUE PUESTOS PUEDO ASPIRAR DENTRO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA.
	E09	LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA OFECE BENEFICIOS QUE CONTRIBUYEN A LA MOTIVACION DEL PERSONAL.
	E16	LA INSTITUCIÓN PROMUEVE PRIMERO A SUS TRABAJADORES ANTES DE BUSCAR EN EL MERCADO.
	E28	MI SALARIO ES BUENO A COMPARACIÓN DE AQUELLOS QUE SE PAGAN EN INSTITUCIONES SIMILARES.
	E35	MI SUELDO ES ADECUADO CON RELACIÓN A LA LABOR QUE REALIZO.
	E42	ME SIENTO BIEN CON MI SUELDO.
	E52	EL SALARIO QUE RECIBO ME PERMITE CUBRIR MI PRESUPUESTO PERSONAL.
	E54	EN LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA SE ESTIMULA EL TRABAJO ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS.
<b>Políticas administrativas</b>	E03	LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA TIENE UNA CLARA VISIÓN DE SÍ MISMA.
	E10	CONOZCO LA POLÍTICA DE CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA.
	E17	SOMOS EFECTIVOS EN EL DESARROLLO DE NUESTRA POLÍTICA DE CALIDAD.
	E23	PUEDO INFLUIR EN LA PLANEACIÓN, LOS PROCEDIMIENTOS Y LAS ACTIVIDADES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA DE ACUERDO A MIS RESPONSABILIDADES.
	E29	SIENTO QUE RECIBO UN BUEN TRATO DE MIS COMPAÑEROS.
	E36	ME GUSTA MI HORARIO DE TRABAJO.
	E47	SE RECONOCE MI ESFUERZO SI TRABAJO MÁS DE LAS HORAS REGLAMENTARIAS.

	E53	ESTOY INFORMADO ACERCA DE LAS RAZONES POR LAS CUALES HACEN CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.
<b>Relaciones sociales</b>	E04	EL AMBIENTE CREADO POR MIS COMPAÑEROS ES EL IDEAL PARA DESEMPEÑAR MIS FUNCIONES.
	E11	ME AGRADA TRABAJAR CON MIS COMPAÑEROS.
	E19	ME GUSTA TENER FAMILIARIDAD CON LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJO.
	E25	LA SOLIDARIDAD ES UNA VIRTUD CARACTERÍSTICA EN MI GRUPO DE TRABAJO.
	E31	ESTOY SATISFECHO CON EL RESPETO QUE MI JEFE INMEDIATO ME BRINDA.
	E38	LA MOTIVACIÓN ES GENERALMENTE ALTA EN LOS MIEMBROS DE MI ÁREA.
	E44	EN EL ÁREA A LA QUE PERTENEZCO EXISTE UN AMBIENTE DE COOPERACIÓN.
	E49	LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, RESPETAMOS A AQUELLOS UBICADOS EN POSICIONES DE MAYOR NIVEL JERÁRQUICO.
	E05	SIENTO QUE EL TRABAJO QUE HAGO ES ADECUADO PARA MI FORMA DE SER.
<b>Desarrollo personal</b>	E12	MI TRABAJO ME PERMITE DESARROLLARME PERSONALMENTE.
	E20	DISFRUTO CADA LABOR QUE REALIZO EN MI TRABAJO.
	E26	ME SIENTO FELIZ POR LOS RESULTADOS QUE LOGRO EN MI TRABAJO.
	E32	MI TRABAJO ME HACE SENTIR REALIZADO(A).
	E39	HACIENDO MI TRABAJO ME SIENTO BIEN CONMIGO MISMO(A).
	E45	ESTOY SATISFECHO(A) CON EL TRABAJO QUE ME ASIGNAN.
	E50	CONOZCO CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES Y DEBERES DE MI PUESTO DE TRABAJO.
	E06	LAS TAREAS QUE REALIZO SON TAN VALIOSAS COMO LAS DE CUALQUIER OTRO COLABORADOR.
	E13	ME SIENTO REALMENTE ÚTIL CON LA LABOR QUE REALIZO.
<b>Desempeño de tareas</b>	E18	PERCIBO QUE LAS TAREAS QUE REALIZO SON DE MUCHA IMPORTANCIA.
	E24	MI TRABAJO ES MUY MOTIVADOR.
	E30	ME GUSTA EL TRABAJO QUE REALIZO.
	E37	ME SIENTO COMPLACIDO CON LA ACTIVIDAD QUE REALIZO.
	E43	EN MI PUESTO DE TRABAJO TENGO LA LIBERTAD PARA EFECTUAR CAMBIOS EN LA FORMA QUE REALIZO MI TRABAJO CON EL FIN DE HACERLO MÁS EFECTIVO.
	E48	EL RESULTADO DE MI ÚLTIMA EVALUACIÓN ESTÁ DE ACUERDO A LA FORMA EN QUE ME DESEMPEÑO.
	E07	MI JEFE INMEDIATO ES COMPRENSIVO.
	E14	ES GRATA LA DISPOSICIÓN DE MI JEFE CUANDO LE HAGO ALGUNA CONSULTA SOBRE MI TRABAJO.
	E21	MANTENER RELACIONES POSITIVAS CON MI JEFE BENEFICIA LA CALIDAD DEL TRABAJO.
<b>Relación con la autoridad</b>	E27	MANTENGO UNA RELACIÓN CORDIAL CON MIS SUPERIORES.
	E33	ME SIENTO A GUSTO CON MI JEFE INMEDIATO.

	E40	MI JEFE VALORA EL ESFUERZO QUE HAGO EN MI TRABAJO.	
	E46	RECIBO DE MI JEFE LA INFORMACIÓN QUE NECESITO PARA HACER MI TRABAJO.	
	E51	MI JEFE INMEDIATO TIENE BUENA COMUNICACIÓN CONMIGO.	
	E55	MI JEFE INMEDIATO USA SU TIEMPO EFECTIVAMENTE Y PRESTA ADECUADA ATENCIÓN A LA CALIDAD DE MI TRABAJO.	

Fuente: Anexo N°004 - Encuesta de Clima Organizacional

Elaboración propia.



Para poder analizar mejor los resultados, estos se interpretarán por los indicadores que componen el cuestionario de clima organizacional.

Las interpretaciones específicas de cada enunciado se observan en el Anexo N°06.

### 5.2.1. Análisis de los indicadores del clima organizacional

Cada indicador se evalúa por una serie de enunciados que han sido elaborados para calificarse con la escala de likert:

**Tabla N°054: Análisis de indicadores del clima organizacional**

TOTAL DESACUERDO	DESACUERDO		DE ACUERDO	TOTAL ACUERDO
1	2	3	4	5

Los indicadores están compuestos por un número determinado de enunciados.

**Tabla N°055: Metodología de la cuantificación de los indicadores de clima organizacional**

Indicador	Cantidad de enunciados	Valor mínimo de respuesta por cada enunciado	Valor máximo de respuesta por cada enunciado	Valor total mínimo de puntaje por el estilo	Valor total máximo de puntaje por el estilo
Condiciones de trabajo	6	1	5	6	30
Beneficios laborales	8	1	5	8	40
Políticas administrativas	8	1	5	8	40
Relaciones	8	1	5	8	40

<b>sociales</b>					
<b>Desarrollo personal</b>	8	1	5	8	40
<b>Desempeño de tareas</b>	8	1	5	8	45
<b>Relación con la autoridad</b>	9	1	5	9	45

Elaboración propia.

Para hallar los valores mínimos y máximos por cada indicador se han multiplicado la cantidad de enunciados con el valor mínimo y el valor máximo por cada enunciado; es así que los valores mínimos y máximos por cada indicador se observan en las dos últimas columnas. Es importante indicar que los rangos de evaluación se estimarán de acuerdo al número de enunciados por cada indicador, es decir, que habrá indicadores cuyos rangos sean superiores a otros, por eso la importancia de establecer rangos de evaluación por cada indicador:

**Tabla N°056: Rangos para la calificación de los indicadores del clima organizacional**

Indicador	Rango	Calificación
<b>Indicador 1: Condiciones de trabajo</b>	(6-9)	Muy malo
	(10-14)	Malo
	(15-19)	Regular
	(20-24)	Bueno
	(25-29)	Muy bueno
<b>Indicador 2: Beneficios laborales</b>	(8-14)	Muy malo
	(15-20)	Malo
	(21-26)	Regular
	(27-32)	Bueno
	(33-39)	Muy bueno
<b>Indicador 3: Políticas administrativas</b>	(8-14)	Muy malo
	(15-20)	Malo
	(21-26)	Regular
	(27-32)	Bueno
	(33-39)	Muy bueno

<b>Indicador 4: Relaciones sociales</b>	(8-14)	Muy malo
	(15-20)	Malo
	(21-26)	Regular
	(27-32)	Bueno
	(33-39)	Muy bueno
<b>Indicador 5: Desarrollo personal</b>	(8-14)	Muy malo
	(15-20)	Malo
	(21-26)	Regular
	(27-32)	Bueno
	(33-39)	Muy bueno
<b>Indicador 6: Desempeño de tareas</b>	(8-14)	Muy malo
	(15-20)	Malo
	(21-26)	Regular
	(27-32)	Bueno
	(33-39)	Muy bueno
<b>Indicador 7: Relación con la autoridad</b>	(8-15)	Muy malo
	(16-22)	Malo
	(23-29)	Regular
	(30-36)	Bueno
	(37-45)	Muy bueno

Elaboración propia.

En la siguiente tabla se aprecia los puntajes de cada uno de los indicadores de clima organizacional; para la evaluación de tales indicadores se toma en cuenta los promedios de cada uno.

**Tabla N°057 Puntajes obtenidos por indicador del clima organizacional**

Encuestado	Condiciones de trabajo	Beneficios laborales	Políticas administrativas	Relaciones sociales	Desarrollo personal	Desempeño de tareas	Relación con la autoridad
1	24	26	28	31	32	29	33
2	22	17	25	29	30	30	24
3	20	28	31	31	33	30	28
4	18	21	26	30	33	29	28
5	23	22	25	27	29	31	32
6	22	28	25	22	23	26	24
7	21	27	30	33	33	30	37
8	23	23	25	32	32	31	32
9	22	32	34	35	35	34	40
10	22	20	28	32	30	32	35
11	23	23	28	30	32	32	36
12	23	18	25	29	29	32	36
13	27	28	32	32	35	34	40
14	24	32	33	32	29	32	36
15	29	33	36	37	38	38	42
16	28	33	35	37	38	37	39
17	25	30	31	35	30	28	42
18	21	17	29	30	35	32	40
19	24	28	32	32	30	31	36
20	25	33	33	34	33	33	37
21	21	17	27	32	36	34	23

22	19	25	26	30	29	27	37
23	27	30	34	31	36	36	39
24	20	36	35	33	38	38	35
25	17	31	31	32	32	31	35
26	23	28	28	31	31	31	36
27	24	31	32	35	36	36	36
28	23	26	34	36	34	32	43
29	22	33	36	38	36	39	34
30	25	24	24	34	32	36	39
31	24	28	28	32	34	33	31
32	25	26	32	33	33	32	36
33	22	32	28	30	32	32	34
34	22	18	24	29	27	25	35
35	24	32	33	34	32	32	36
36	24	29	32	32	30	32	36
37	13	26	28	30	34	34	28
38	19	13	26	33	40	38	36
39	17	15	27	33	32	31	32
40	26	33	30	32	37	36	43
41	15	17	31	33	30	31	26
42	16	28	28	31	30	30	34
43	22	28	29	31	32	30	34
44	28	29	31	35	37	34	42
45	17	24	26	30	29	30	35
46	25	29	33	37	37	37	41
47	26	31	30	38	34	37	42

48	23	31	32	34	34	35	32
49	27	28	33	36	40	39	44
50	13	10	19	18	34	30	17
51	22	24	26	30	37	35	38
52	25	30	32	33	35	34	36
53	23	20	25	25	35	34	32
54	23	33	33	36	37	36	41
55	23	20	19	29	31	33	33
56	26	28	32	35	29	33	40
57	25	24	28	35	35	37	41
58	23	28	32	38	38	39	40
59	24	27	29	31	29	32	41
60	23	25	31	29	34	32	36
61	24	29	28	29	31	32	36
62	20	28	33	30	35	35	35
63	26	32	32	33	32	32	40
64	25	14	19	32	31	32	35
65	21	21	33	32	32	33	42
66	22	29	29	33	35	35	43
67	23	21	23	24	34	32	41
68	16	38	32	36	34	34	20
69	26	33	34	32	35	38	36
70	26	28	36	32	34	39	37
71	25	32	30	30	32	34	37
72	19	24	25	28	30	31	31
73	22	31	30	30	32	32	26

74	26	27	30	32	37	30	40
75	24	31	32	33	32	32	37
76	24	25	28	36	33	34	36
77	20	26	28	31	31	30	32
78	24	29	32	32	31	30	36
79	24	20	28	32	32	33	35
80	24	21	25	30	32	30	34
81	23	23	26	28	28	28	31
82	27	31	32	34	36	35	37
83	22	24	30	32	32	32	36
84	19	29	23	29	33	31	37
85	22	33	27	34	31	31	42
86	17	21	22	29	34	34	15
87	25	23	28	33	34	36	42
88	20	17	21	25	30	32	31
89	24	30	29	30	33	32	35
90	25	33	30	34	39	39	39
91	23	24	22	28	33	32	36
92	24	28	28	38	36	37	42
93	24	28	31	32	32	32	36
94	22	29	31	31	34	32	38
95	22	25	33	33	32	34	36
96	24	24	27	31	28	29	33
97	24	30	29	31	35	34	35
98	24	21	29	30	28	32	32
99	26	32	33	35	31	32	36

100	22	32	32	32	32	32	32	32	36
101	25	33	33	33	37	35	34	39	39
102	26	27	34	35	35	23	36	39	39
103	24	17	28	30	32	32	25	35	35
104	24	30	29	32	31	29	31	36	36
105	23	26	30	27	32	27	23	32	32
106	22	23	26	31	31	32	31	36	36
107	24	27	29	32	25	40	39	25	25
108	18	19	22	40	31	32	30	45	45
109	26	23	20	31	34	33	31	26	26
110	15	24	20	34	29	32	30	38	38
111	25	25	30	29	33	36	32	34	34
112	23	18	29	32	32	32	32	38	38
113	25	22	32	32	32	32	32	35	35
114	21	32	32	32	32	32	32	35	35
Promedio puntaje	23	26	29	32	33	33	33	35	35

Elaboración propia.



Una vez calculados los promedios de puntajes por cada indicador se analiza cada indicador en la siguiente tabla:

**Tabla N°058: Calificación de los indicadores del clima organizacional**

Indicador	Puntaje	Calificación
Indicador 1: Condiciones de trabajo	23	Bueno
Indicador 2: Beneficios laborales	26	Regular
Indicador 3: Políticas administrativas	29	Bueno
Indicador 4: Relaciones sociales	32	Bueno
Indicador 5: Desarrollo personal	33	Muy bueno
Indicador 6: Desempeño de tareas	33	Muy bueno
Indicador 7: Relación con la autoridad	35	Bueno

Fuente: Tabla N°57.

Elaboración propia.

De los siete indicadores que se han utilizado para medir el clima organizacional se identifica como el de menor calificación al "Indicador 2: Beneficios laborales"; como indicadores que aun por su calificación se pueden mejorar están el "Indicador 1: Condiciones laborales", "Indicador 3: Políticas administrativas", "Indicador 4: Relaciones sociales" y el "Indicador 7: Relación con la autoridad".

Para analizar cada indicador es importante identificar aquellos enunciados en donde se obtuvieron mayores calificaciones y menores calificaciones para así detectar las características positivas y negativas de cada indicador.

Para evaluar los indicadores se han considerado la valoración de cada uno de sus enunciados, tomando como características negativas a aquellos enunciados con bajas calificaciones y como características positivas a aquellos enunciados con altas calificaciones.

**Tabla N°059: Análisis de los resultados de la encuesta de clima organizacional**

Indicador	Resultados negativos en los encuestados	Resultados positivos en los encuestados
<b>Indicador 1: Condiciones de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encuestados manifestaron que la distribución física del área de trabajo no es la más adecuada, ya que no les facilita el desarrollo de sus labores.</li> <li>Los encuestados no están satisfechos con la limitada comodidad que ofrece el ambiente donde trabajan; además manifestaron estar de acuerdo con mejorar aun más el ambiente físico de su área de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encuestados manifestaron estar de acuerdo con los recursos materiales que tienen para poder realizar su trabajo, ya que éstos son de buena calidad y suficientes en cantidad.</li> <li>Los encuestados manifestaron que el mobiliario que utilizan para su trabajo se encuentra en buenas condiciones.</li> </ul>
<b>Indicador 2: Beneficios laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encuestados manifestaron no estar de acuerdo con el sueldo que reciben porque no están en relación con la labor que realizan.</li> <li>No están de acuerdo con su sueldo también porque éste no les permite cubrir su presupuesto personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encuestados manifestaron que conocen los puestos a los que pueden aspirar dentro de la Universidad Privada de Tacna.</li> <li>Los encuestados manifestaron que la Universidad Privada de Tacna promueve primero a sus trabajadores antes de buscar en el mercado.</li> </ul>
<b>Indicador 3: Políticas administrativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encuestados manifestaron que no se encuentran informados acerca de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos dentro de la institución.</li> <li>Los encuestados manifestaron que no se reconoce su esfuerzo cuando trabajan más de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encuestados manifestaron que la Universidad Privada de Tacna tiene una clara visión de sí misma.</li> <li>Los encuestados manifestaron estar muy de acuerdo con su horario de trabajo, debido a que se ajusta a sus otras responsabilidades, como familia,</li> </ul>

	las horas reglamentarias.	estudios, vida social.
<b>Indicador 4: Relaciones sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encuestados manifestaron que la motivación no es generalmente alta en los miembros de su área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encuestados manifestaron que les agrada trabajar con sus compañeros, es decir, se desenvuelven en ambiente de armonía y buenas relaciones con los demás.</li> </ul>
<b>Indicador 5: Desarrollo personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han encontrado características negativas manifestadas por los encuestados respecto a este indicador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encuestados manifiestan que disfrutan cada labor que realizan en su trabajo y que al hacer sus labores se sienten realizados.</li> <li>Los encuestados también manifiestan que se sienten felices por los resultados individuales y colectivos.</li> </ul>
<b>Indicador 6: Desempeño de tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encuestados manifestaron que no están de acuerdo con el resultado de su última evaluación de desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encuestados manifiestan que se sienten realmente útiles con la labor que realizan dentro de su área o dependencia.</li> <li>Manifiestan también que perciben que las tareas que realizan son de importancia para la institución.</li> </ul>
<b>Indicador 7: Relación con la autoridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encuestados manifiestan que sus jefes inmediatos no distribuyen efectivamente su tiempo para prestar atención y orientan la calidad de sus trabajos particulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encuestados manifiestan que mantienen una relación cordial con sus superiores.</li> <li>La mayoría manifiesta que se siente bien con su jefe inmediato.</li> </ul>

Elaboración propia.

### 5.2.2. Análisis de los niveles de clima organizacional

Para medir el clima organizacional se ha trabajado con siete indicadores, cada uno compuesto por una cantidad específica de enunciados; para medir el nivel de clima organizacional se le ha asignado un peso a cada indicador de acuerdo a la cantidad de enunciados, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla N°060: Pesos de los indicadores del clima organizacional**

Indicador	N° de enunciados	Valor mínimo de puntaje del indicador	Valor máximo de puntaje del indicador	Peso
<b>Indicador 1: Condiciones de trabajo</b>	6	6	30	11%
<b>Indicador 2: Beneficios laborales</b>	8	8	40	15%
<b>Indicador 3: Políticas administrativas</b>	8	8	40	15%
<b>Indicador 4: Relaciones sociales</b>	8	8	40	15%
<b>Indicador 5: Desarrollo personal</b>	8	8	40	15%
<b>Indicador 6: Desempeño de tareas</b>	8	8	40	15%
<b>Indicador 7: Relación con la autoridad</b>	9	9	45	16%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia.

Una vez conocido el rango de valores mínimos y máximos por cada indicador se puede determinar el valor mínimo y máximo para el clima organizacional, que va de 55 puntos a 275 puntos; con estos valores se puede calcular las

escalas de calificación del nivel de clima organizacional en la población de estudio:

**Tabla N°061: Rangos para la calificación del clima organizacional**

Rango	Calificación
(55 – 98)	Muy malo
(99 – 142)	Malo
(143 – 186)	Regular
(187 – 230)	Bueno
(231 – 275)	Muy malo

Elaboración propia.

Con esta escala de calificación se puede determinar el nivel de clima organizacional por cada encuestado, y por tanto, el clima organizacional en general como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla N°062: Calificación del clima organizacional por cada encuestado**

Peso indicadores	11%		15%		15%		15%		15%		16%		100%	CALIFICACIÓN
	Condiciones de trabajo	Beneficios laborales	Políticas administrativas	Relaciones sociales	Desarrollo personal	Desempeño de tareas	Relación con la autoridad	Total						
Encuestados														
1	24	26	28	31	32	29	33	203	Regular					
2	22	17	25	29	30	30	24	177	Regular					
3	20	28	31	31	33	30	28	201	Regular					
4	18	21	26	30	33	29	28	185	Regular					
5	23	22	25	27	29	31	32	189	Regular					
6	22	28	25	22	23	26	24	170	Bueno					
7	21	27	30	33	33	30	37	211	Regular					
8	23	23	25	32	32	31	32	198	Regular					
9	22	32	34	35	35	34	40	232	Bueno					
10	22	20	28	32	30	32	35	199	Regular					
11	23	23	28	30	32	32	36	204	Regular					
12	23	18	25	29	29	32	36	192	Regular					
13	27	28	32	32	35	34	40	228	Bueno					
14	24	32	33	32	29	32	36	218	Regular					
15	29	33	36	37	38	38	42	253	Bueno					
16	28	33	35	37	38	37	39	247	Bueno					
17	25	30	31	35	30	28	42	221	Regular					
18	21	17	29	30	35	32	40	204	Regular					
19	24	28	32	32	30	31	36	213	Regular					
20	25	33	33	34	33	33	37	228	Bueno					
21	21	17	27	32	36	34	23	190	Regular					
22	19	25	26	30	29	27	37	193	Regular					
23	27	30	34	31	36	36	39	233	Bueno					
24	20	36	35	33	38	38	35	235	Bueno					
25	17	31	31	32	32	31	35	209	Regular					

26	23	28	28	31	31	31	36	208	Regular
27	24	31	32	35	36	36	36	230	Bueno
28	23	26	34	36	34	43	43	228	Regular
29	22	33	36	38	36	34	34	238	Bueno
30	25	24	24	34	32	39	39	214	Regular
31	24	28	28	32	34	36	31	210	Regular
32	25	26	32	33	33	36	36	217	Regular
33	22	32	28	30	32	34	34	210	Regular
34	22	18	24	29	27	25	35	180	Regular
35	24	32	33	34	32	32	36	223	Bueno
36	24	29	32	32	30	32	36	215	Regular
37	13	26	28	30	34	34	28	193	Regular
38	19	13	26	33	40	38	36	205	Regular
39	17	15	27	33	32	31	32	187	Regular
40	26	33	30	32	37	36	43	237	Bueno
41	15	17	31	33	30	31	26	183	Regular
42	16	28	28	31	30	30	34	197	Regular
43	22	28	29	31	32	30	34	206	Regular
44	28	29	31	35	37	34	42	236	Bueno
45	17	24	26	30	29	30	35	191	Regular
46	25	29	33	37	37	37	41	239	Bueno
47	26	31	30	38	34	37	42	238	Bueno
48	23	31	32	34	34	35	32	221	Bueno
49	27	28	33	36	40	39	44	247	Bueno
50	13	10	19	18	34	30	17	141	Malo
51	22	24	26	30	37	35	38	212	Regular
52	25	30	32	33	35	34	36	225	Bueno
53	23	20	25	25	35	34	32	194	Regular
54	23	33	33	36	37	36	41	239	Bueno
55	23	20	19	29	31	33	33	188	Regular
56	26	28	32	35	29	33	40	223	Regular
57	25	24	28	35	35	37	41	225	Regular
58	23	28	32	38	38	39	40	238	Bueno



59	24	27	29	31	29	32	41	213	Regular
60	23	25	31	29	34	32	36	210	Regular
61	24	29	28	29	31	32	36	209	Regular
62	20	28	33	30	35	35	35	216	Regular
63	26	32	32	33	32	32	40	227	Bueno
64	25	14	19	32	31	32	35	188	Regular
65	21	21	33	32	32	33	42	214	Regular
66	22	29	29	33	35	35	43	226	Regular
67	23	21	23	24	34	32	41	198	Regular
68	16	38	32	36	34	34	20	210	Bueno
69	26	33	34	32	35	38	36	234	Bueno
70	26	28	36	32	34	39	37	232	Bueno
71	25	32	30	30	32	34	37	220	Regular
72	19	24	25	28	30	31	31	188	Regular
73	22	31	30	30	32	32	26	203	Regular
74	26	27	30	32	37	30	40	222	Regular
75	24	31	32	33	32	32	37	221	Regular
76	24	25	28	36	33	34	36	216	Regular
77	20	26	28	31	31	30	32	198	Regular
78	24	29	32	32	31	30	36	214	Regular
79	24	20	28	32	32	33	35	204	Regular
80	24	21	25	30	32	30	34	196	Regular
81	23	23	26	28	28	28	31	187	Regular
82	27	31	32	34	36	35	37	232	Bueno
83	22	24	30	32	32	32	36	208	Regular
84	19	29	23	29	33	31	37	201	Regular
85	22	33	27	34	31	31	42	220	Bueno
86	17	21	22	29	34	34	15	172	Regular
87	25	23	28	33	34	36	42	221	Regular
88	20	17	21	25	30	32	31	176	Regular
89	24	30	29	30	33	32	35	213	Regular
90	25	33	30	34	39	39	39	239	Bueno
91	23	24	22	28	33	32	36	198	Regular

92	24	28	28	38	36	37	42	233	Bueno
93	24	28	31	32	32	32	36	215	Regular
94	22	29	31	31	34	32	38	217	Regular
95	22	25	33	33	32	34	36	215	Regular
96	24	24	27	31	28	29	33	196	Regular
97	24	30	29	31	35	34	35	218	Regular
98	24	21	29	30	28	32	32	196	Regular
99	26	32	33	35	31	32	36	225	Bueno
100	22	32	32	32	32	32	36	218	Regular
101	25	33	33	37	35	34	39	236	Bueno
102	26	27	34	35	35	36	39	232	Bueno
103	24	17	28	30	23	25	35	182	Regular
104	24	30	29	32	32	32	36	215	Regular
105	23	26	30	31	29	31	36	206	Regular
106	22	23	26	27	27	23	32	180	Regular
107	24	27	29	31	32	31	36	210	Regular
108	18	19	22	32	25	22	25	163	Malo
109	26	23	20	40	40	39	45	233	Bueno
110	15	24	20	31	32	30	26	178	Regular
111	25	25	30	34	33	31	38	216	Regular
112	23	18	29	29	32	30	34	195	Regular
113	25	22	32	33	36	32	38	218	Regular
114	21	32	32	32	32	32	35	216	Regular

Elaboración propia.

De la siguiente tabla anterior se puede calcular cuál es la calificación de clima organizacional más predominante entre todos los encuestados:

**Tabla N°063: Calificación general del clima organizacional**

Calificación	Cantidad	(%)
Muy malo	0	0.00
Malo	2	0.02
Regular	80	0.70
Bueno	32	0.28
Muy bueno	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>1.00</b>

Elaboración propia.

En esta tabla se observa que la mayoría de los encuestados ha obtenido puntajes correspondientes al tercer rango de calificación de la variable, es decir, están catalogando al clima organizacional de la institución en estudio como regular.

### 5.3. ANÁLISIS DE LA OPINIÓN DE EXPERTOS SOBRE EL TEMA DE INVESTIGACIÓN

El análisis de opinión de expertos sobre el tema de investigación se realizó con el fin de recoger información relevante que acercara más a la realidad la investigación. Los instrumentos a cada experto se encuentran detallados en los Anexos N°07, N°08, N°09, N°10.

Los expertos entrevistados son los que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla N°064: Expertos entrevistados para la investigación**

Experto	Institución	Cargo
Miguel Ángel Larrea Céspedes	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann	Rector

Wilson Reátegui Chávez	Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU) – ANR	Vicepresidente del CONAFU
Juan Victoriano Castillo Maza	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Director de Escuela Académico Profesional de Administración
Franklin Duarte Cueva	Pontificia Universidad Católica del Perú	Profesor y Coordinador de la Sección de Administración

Seguidamente se presentan los análisis de los ítems tratados en el instrumento de opinión de expertos:

### 5.3.1. Sobre la gestión de recursos humanos en las universidades

#### 5.3.1.1. Tendencias universitarias

En esta parte se presentaron a los expertos un listado tendencias que se desarrollan sobre la gestión de recursos humanos según la UNESCO, la que señala ocho tendencias relacionadas a este tema.

Del listado que se les presentó se obtuvo la siguiente tabla:

**Tabla N°065: Tendencias de la gestión de recursos humanos**

Factor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indicadores específicos de la gestión de personal docente universitario	2	17%
Tiempo de dedicación de los profesores	0	0%
Selección y contratación	1	8%
Categorías y políticas de promoción	2	17%
Demanda de personal y la organización del trabajo	0	0%
Evaluación del desempeño	2	17%

Valoración de la eficiencia	2	17%
Valoración de la calidad	3	25%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Se observa que los expertos opinaron, en su mayoría, que la “valoración por la calidad” es una de las tendencias más relevantes, seguida de “indicadores específicos de la gestión de personal docente universitario”, “categorías y políticas de promoción”, “evaluación del desempeño”, y “valoración de la eficiencia” son las tendencias más relevantes.

Los expertos comentaron sobre “valoración por la calidad”:

- ✓ La calidad del capital humano más importante en las universidades, como los docentes, proporcionando condiciones favorables para el desempeño de su función docente se logrará eficiencia y calidad en la formación profesional, la investigación científica, la proyección social y extensión universitaria.

Los expertos comentaron sobre “indicadores específicos de la gestión de personal docente universitario”:

- ✓ Los indicadores de gestión ayudan identificar las aéreas que requieren mayor atención así como potenciar aquellos en los cuales se encuentran las fortalezas.

Los expertos comentaron sobre “categorías y políticas de promoción”:

- ✓ Las categorías y políticas de promoción influyen porque se relacionan a las capacidades, trayectoria e investigación que ha desarrollado cada docente y esto se correlaciona a su vez con el nivel salarial.

- ✓ Las personas deben sentirse motivadas, por ello es necesario desarrollar políticas de promoción en base a la eficiencia y reconocimiento a la calidad del trabajo desarrollado por cada uno de ellos.

Los expertos comentaron sobre "evaluación del desempeño":

- ✓ La evaluación del desempeño es prioritaria porque el docente debe ser evaluado mediante encuestas de los alumnos, de la facultad y el cumplimiento de su plan de trabajo anual. Los docentes deben investigar, hacer proyección social y cumplir eficientemente con su carga académica.

#### 5.3.1.2. Factores críticos de éxito

En esta parte se presentaron siete factores críticos para el desarrollo de la Educación Superior en América Latina enfocada a los recursos humanos, según estudios de la UNESCO:

Del listado que se les presentó se obtuvo la siguiente tabla:

**Tabla N°066: Factores críticos para el desarrollo de la Educación Superior en América Latina**

Factor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Marco legal	1	8%
Liderazgo de los dirigentes universitarios	3	25%
Actitud frente al cambio	3	25%
Competencias del personal	2	17%
Respuesta de la sociedad	0	0%
Tecnología de información y comunicación	3	25%
Costo/inversión	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Se observa que los expertos opinaron, en su mayoría, que el "liderazgo de los dirigentes universitarios", "actitud frente al cambio", "tecnología de información y comunicación" son los factores críticos de éxitos más relevantes.

Los expertos comentaron sobre "liderazgo de los dirigentes universitarios":

- ✓ El liderazgo de los dirigentes universitarios garantiza el aprovechamiento de las capacidades y competencias del personal docente universitario, involucrarlos en el quehacer universitario y comprometerlos con la visión, misión, objetivos y valores.
- ✓ El liderazgo dirige la acción del personal hacia el logro de los objetivos.

Los expertos comentaron sobre "actitud frente al cambio":

- ✓ La actitud frente al cambio es un factor importante de éxito, por cuanto lo único constante en la vida es el cambio, y si los docentes universitarios no se preparan constantemente para afrontar el cambio con éxito, lo único que harán es dificultar el logro de los objetivos.
- ✓ La actitud frente al cambio debe ser positiva para implementar nuevas formas de trabajo y obtener acreditaciones.
- ✓ Es necesario y fundamental que los líderes orienten hacia el cambio, debe haber un grupo de personas que dirijan todas las acciones hacia un objetivo principal, para ello necesariamente se debe tener bien claro los objetivos que se quieren alcanzar.

- ✓ Hay permanente actitud de resistencia de miembros de la comunidad universitaria frente a los cambios que son necesarios para desarrollar la institución.

Los expertos comentaron sobre "tecnología de información y comunicación":

- ✓ Las nuevas tecnologías de información y comunicaciones constituyen un tercer factor importante de éxito en un mundo cada vez más dinámico en los aspectos sociales, económicos y políticos.
- ✓ Por otro lado, se puede comprobar la carencia de verdaderas plataformas tecnológicas de soporte para la gestión institucional como sistemas operativos que permitan optimizar los resultados.
- ✓ El uso de las tecnologías de la información y comunicación simplifica el trabajo, reduce costos y genera mayor eficiencia



### 5.3.2. Sobre las variables de estudio

En esta parte se hicieron preguntas relacionadas directamente a las variables de estudio. En la siguiente tabla se observan las preguntas y respuestas de los expertos:

**Tabla N°067: Respuesta de los expertos**

Enunciado	Respuestas de expertos			
	Juan Castillo	Wilson Reátegui	Franklin Duarte	Miguel Larrea
<b>Estilos de liderazgo que predominan en las universidades</b>	Líder ausente Líder sin autoridad	Líder sin autoridad Líder transaccional	Líder transaccional Líder transformador	Líder transaccional Líder transformador
<b>Mejor estilo de liderazgo</b>	Líder transformador	Líder transformador	Líder transformador	Líder transformador
<b>Indicadores más importantes de clima organizacional</b>	Políticas administrativas Desarrollo del personal	Condiciones de trabajo Desarrollo del personal	Condiciones de trabajo Beneficios laborales	Beneficios laborales Relación con la autoridad
<b>Sugerencias para mejorar el clima organizacional</b>	Promoviendo un alto grado de identificación con su institución, permitirá al personal docente desarrollar su labor con eficiencia y eficacia.	Cuando los integrantes de la comunidad universitaria: autoridades, docentes, administrativos y de servicio y los estudiantes hagan suyo y pongan en práctica la visión y	Estableciendo niveles salariales equitativos, promoviendo al personal de acuerdo a sus capacidades, brindando condiciones de trabajo adecuadas y creando fuertes niveles de identificación del trabajador con la	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respetando el principio de autoridad</li> <li>- Evitando la informalidad, es decir respetando las normas</li> <li>- Capacitando al personal</li> <li>- Motivando al personal</li> <li>- Reconociendo su buen desempeño</li> <li>- Contar con un buen</li> </ul>

		misión de la institución.	universidad, entre otros.	manual organizaciones funciones	de y
--	--	---------------------------	---------------------------	---------------------------------	------

## 5.4. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

### 5.4.1. Comprobación de la Hipótesis General

#### A. Hipótesis General

La hipótesis general es la siguiente:

***Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo de las autoridades y jefes administrativos y el clima organizacional percibido por el personal de la Universidad Privada de Tacna.***

#### B. Variables indicadores

Las variables e indicadores de la investigación son las que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla N°068: Variables, indicadores, instrumentos, unidades de estudio**

Variables	Indicadores	Instrumento	Unidad de estudio	Cantidad de encuestas procesadas	Cantidad de encuestas válidas	% de representatividad entre válidas y procesadas
<b>Variable Independiente: Estilos de Liderazgo</b>	1. Características del estilo "pseudolider".	Cuestionario de Estilos de Liderazgo	Líderes formales de la Universidad Privada de Tacna (autoridades y jefes administrativos)	40	12	30%
	2. Características del estilo "líder ausente".					
	3. Características del estilo "líder transaccional".					
	4. Características del estilo "líder transformador".					
<b>Variable Dependiente: Clima Organizacional</b>	1. Beneficios laborales. 2. Políticas administrativas. 3. Relaciones sociales. 4. Desarrollo personal. 5. Desempeño de tareas. 6. Relación con la autoridad.	Cuestionario de Clima Organizacional	Personal de la Universidad Privada de Tacna	114	50	44%

Elaboración propia.

En la tabla anterior se observa que las unidades de estudio en cada variable son diferentes, para evaluar a la variable independiente las unidades de estudio son los líderes formales de la universidad y para evaluar a la variable dependiente las unidades de estudio son el personal de la Universidad.

Al momento de aplicar las encuestas los instrumentos estaban bien elaborados, ya que fueron validados por expertos (Ver Anexo N° 11), además que las unidades de estudio estaban bien identificadas, tal como se muestra en la tabla anterior. Pero las encuestas válidas para poder comprobar las hipótesis se redujeron ya que se tenía que guardar una relación entre el líder formal encuestado y el personal de la universidad a cargo de él. Es decir, el número de encuestas aplicadas de estilos de liderazgo es menor al número de encuestas aplicadas de clima organizacional, entonces, como se tiene que comprobar la relación de las dos variables se tienen que igualar la cantidad de unidades de estudio porque las observaciones deben ser iguales para poder aplicar la estadística. De igual forma, las encuestas válidas de estilos de liderazgo representan el 30% de las totales, y las encuestas válidas para clima organizacional representan el 44% de las totales.

Se denomina válidas en el caso de encuestas de estilos de liderazgo a aquellas que hayan sido desarrolladas por autoridades o jefes administrativos que a su vez tengan personal de la universidad que haya desarrollado la encuesta de clima organizacional, ya que la hipótesis pretende comprobar la relación significativa entre ambas variables, entonces se necesitan pares de puntajes.

Ahora para entender el por qué de la diferencia de números entre las encuestas procesadas y las encuestas válidas es importante entender la siguiente relación ejemplo:

**Tabla N°069: Relación ejemplo entre las variables y las unidades de estudio**

Variable Estilos de Liderazgo		Variable Clima Organizacional	
<b>Unidades de Estudio</b>	Líder 1	Trabajador A Trabajador B Trabajador C Trabajador D	Promedio (A,B,C,D)
	Líder 2	Trabajador E Trabajador F Trabajador G Trabajador J	Promedio (E,F,G,J)
	Líder 3	Trabajador K Trabajador L Trabajador M Trabajador N	Promedio (K,L,M,N)

En la tabla anterior se entiende que a cada líder se le evalúa su estilo de liderazgo, y por otro lado, los trabajadores evalúan el clima organizacional. Es decir, por ejemplo, el "Líder 1" desarrolla el cuestionario de estilos de liderazgo obteniéndose unos puntajes después de procesar los resultados, asimismo, el "Trabajador A", "Trabajador B", "Trabajador C" y el "Trabajador D" desarrollan el cuestionario de clima organizacional, obteniéndose unos puntajes por cada uno de ellos, entonces como se tienen que relacionar ambos resultados, al ver que por el lado de la variable de clima organizacional se tienen más puntajes porque hay más unidades a las que se les aplicó el cuestionario para tener un solo puntaje se tiene que promediar los puntajes, tal como se observa en la tercera columna de la tabla anterior. De esta manera se podrán procesar los resultados y comprobar las hipótesis.

En la siguiente tabla se precisa como se organizaron los resultados de ambas variables:

**Tabla N°070: Organización de los resultados de ambas variables**

Estilos de Liderazgo			Clima Organizacional		
Unidades de estudio	N° encuesta	Valor	N° Encuesta	Individual	Promedio
Rectorado	1	22	2	177	205
			3	201	
			4	185	
			6	170	
			7	211	
			8	198	
			11	204	
			13	228	
			15	253	
			48	221	
Oficina Universitaria de Control Interno	2	17	5	189	189
Oficina Universitaria de Asesoría Legal	4	21	9	232	232
Oficina Universitaria de Planificación	5	19	10	199	199
Vicerrectorado Administrativo	7	23	14	218	224
			16	247	
			37	193	
			40	237	
Oficina Universitaria de Administración	8	21	17	221	215
			18	204	
			25	209	
			27	230	
			33	210	
Oficina Universitaria de Bienestar Universitario	12	21	36	215	210

Oficina Universitaria de Desarrollo, Servicio Académico y Registro	15	19	38	205	187
				141	
				225	
				194	
Comisión de Admisión	16	24	55	188	212
				223	
				225	
				215	
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	35	19	93	215	211
				215	
				196	
				218	
Facultad de Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades	18	20	67	198	212
				210	
				234	
				232	
				220	
				188	
				203	
Facultad de Ciencias Empresariales	33	23	84	201	208
				220	
				172	
				221	
				176	
				213	
				239	
				198	
			92	233	



En la anterior tabla se observa cómo se organizaron los resultados, si bien es cierto, se aplicaron 40 cuestionarios de estilos de liderazgo, pero los válidos sólo fueron 17, debido a que los encuestados "líderes" necesitan contar con personal a cargo que califiquen la variable clima organizacional. Asimismo, se decidió aplicar el cuestionario de estilos de liderazgo a más personas para tener una idea más amplia de qué estilo predomina en Universidad Privada de Tacna.

Entonces, de la tabla anterior se puede elaborar la siguiente:

**Tabla N°071: Valores por cada variable utilizados para comprobar la hipótesis**

N° de casos	Puntaje Variable Estilos de Liderazgo	Puntaje Variable Clima Organizacional
1	22	205
2	17	189
3	21	232
4	19	199
5	23	224
6	21	215
7	21	210
8	19	187
9	24	212
10	19	211
11	20	212
12	23	208

Fuente: Tabla N°70.

Elaboración propia.

Estos datos son los insumos para poder realizar los cálculos estadísticos correspondientes y comprobar la hipótesis planteada.

## **C. Metodología para comprobar la hipótesis**

Para poder comprobar la hipótesis se han tenido que obtener puntajes por cada variable; la forma de obtener estos valores numéricos se ha precisado anteriormente, tomando como base la escala de likert.

Como ya se tienen los datos precisos para poder construir el modelo de regresión para comprobar la hipótesis.

### **C.1. Hipótesis nula e hipótesis alternativa**

Las hipótesis nula y alternativa son las siguientes:

- H0: No existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo de las autoridades y jefes administrativos y el clima organizacional percibido por el personal de la Universidad Privada de Tacna.
- H1: Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo de las autoridades y jefes administrativos y el clima organizacional percibido por el personal de la Universidad Privada de Tacna.

Otra forma de presentar las hipótesis sería:

- H0: No existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.
- H1: Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

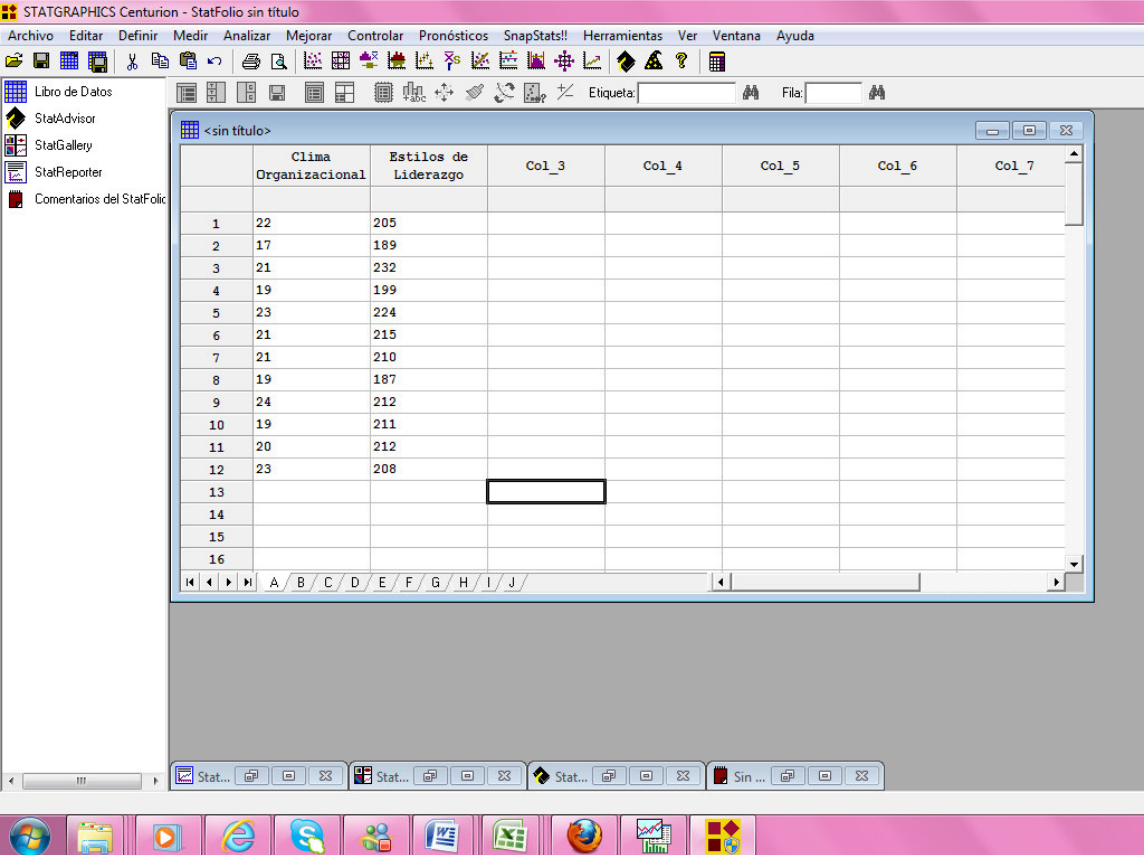
### **C.2. Aplicación del modelo de regresión lineal simple**

Seguidamente, se procede a utilizar el Software Estadístico Statgraphics Centurión para poder aplicar el modelo de regresión lineal simple (se utiliza esta regresión porque se están considerando dos variables que concentran datos de primer grado).

Para calcular la ecuación de regresión lineal simple, se siguieron los siguientes pasos en el software antes mencionado:

- Se ingresaron los datos en el software, tal como aparecen en la siguiente Tabla N°71.

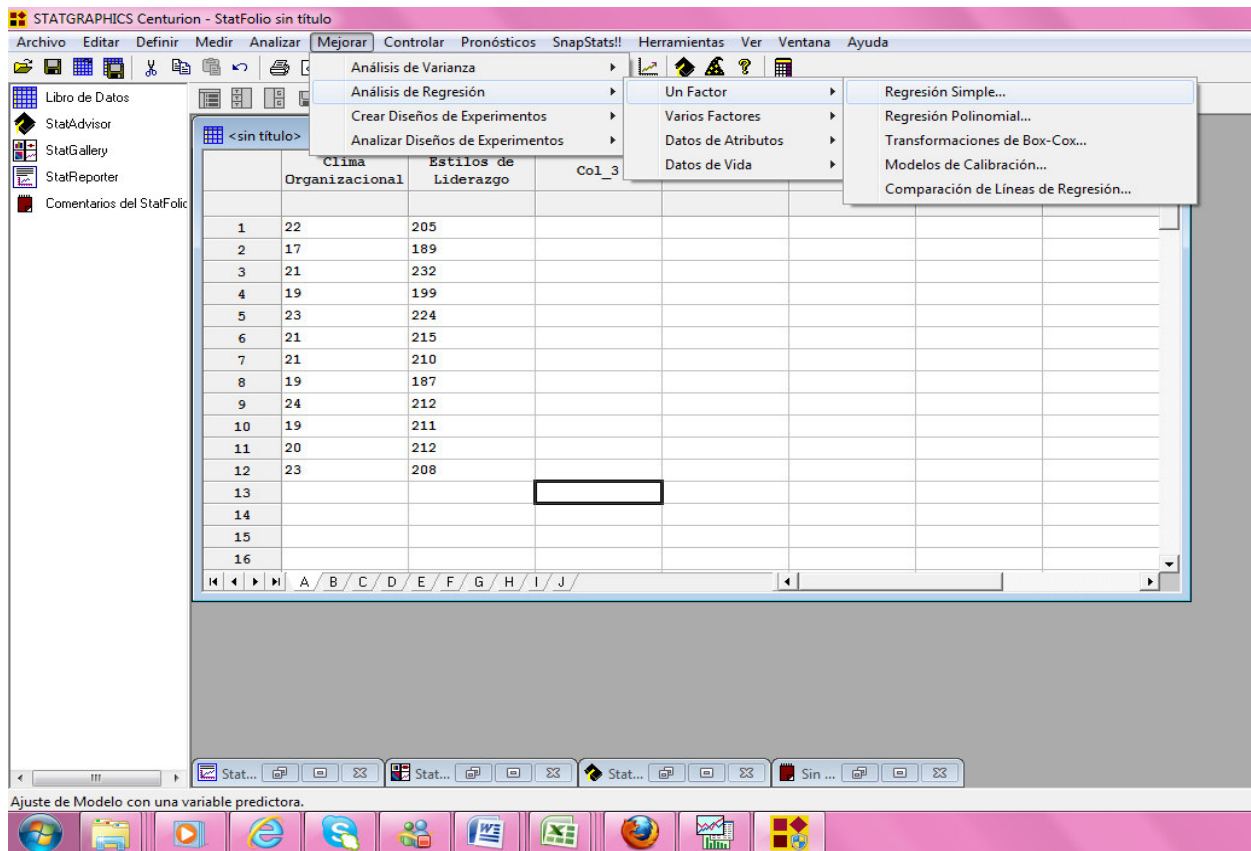
**Gráfico N°024: Ingreso de datos**



	Clima Organizacional	Estilos de Liderazgo	Col_3	Col_4	Col_5	Col_6	Col_7
1	22	205					
2	17	189					
3	21	232					
4	19	199					
5	23	224					
6	21	215					
7	21	210					
8	19	187					
9	24	212					
10	19	211					
11	20	212					
12	23	208					
13							
14							
15							
16							

- Se aplicó la regresión lineal simple a través del menú *Mejorar* del software.

### Gráfico N°025: Pasos para calcular la ecuación de regresión



– Los resultados obtenidos son los siguientes:

#### Regresión Simple - Clima Organizacional vs. Estilos de Liderazgo

Variable dependiente: Clima Organizacional

Variable independiente: Estilos de Liderazgo

Lineal:  $Y = a + b \cdot X$

#### **Coefficientes**

	Mínimos Cuadrados	Estándar	Estadístico	
Parámetro	Estimado	Error	T	Valor-P
Intercepto	1.29542	8.57336	0.151098	0.8829
Pendiente	0.0932328	0.0410153	2.27312	0.0463

### Análisis de Varianza

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	15.7563	1	15.7563	5.17	0.0463
Residuo	30.4937	10	3.04937		
Total (Corr.)	46.25	11			

Coefficiente de Correlación = 0.583676

R-cuadrada = 34.0678 por ciento

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 27.4745 por ciento

Error estándar del est. = 1.74624

Error absoluto medio = 1.34323

Estadístico Durbin-Watson = 2.00826 (P=0.5683)

Autocorrelación de residuos en retraso 1 = -0.133337

### El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre Clima Organizacional y Estilos de Liderazgo. La ecuación del modelo ajustado es

$$\text{Clima Organizacional} = 1.29542 + 0.0932328 * \text{Estilos de Liderazgo}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre Clima Organizacional y Estilos de Liderazgo con un nivel de confianza del 95.0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 34.0678% de la variabilidad en Clima Organizacional. El coeficiente de correlación es igual a 0.583676, indicando una relación moderadamente fuerte entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 1.74624. Este valor puede usarse para construir límites de predicción para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Pronósticos del menú de texto.

El error absoluto medio (MAE) de 1.34323 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0.05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95.0%.

### **C.3. Comprobación de la hipótesis**

#### **C.3.1. Hipótesis general**

La hipótesis se comprueba de las siguientes formas:

##### **C.3.1.1. Por el P-Valor**

En este caso comprobaremos la hipótesis por el P-Valor, que es el nivel de significación empírico del contraste es el dato obtenido a partir del valor estadístico del contraste, en las observaciones que corresponden a la realización de la muestra de tamaño  $n$  extraída de una población. El P-Valor nos informa sobre cuál sería el nivel de significación más pequeño que nos hubiera permitido rechazar la hipótesis nula.

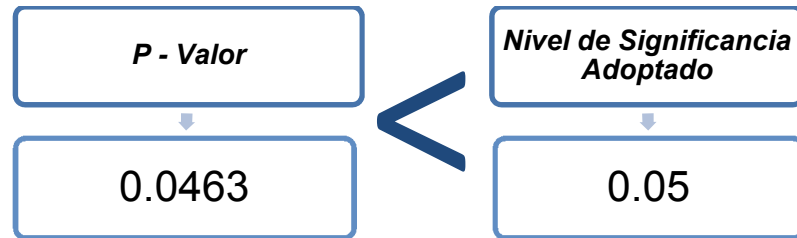
El parámetro de decisión del P-Valor es el siguiente:

- Se rechaza la hipótesis nula si el P-Valor es menor o igual al nivel de significación adoptado por el investigador, en este caso es del 5% ya que el nivel de confianza con el que se está trabajando es del 95%.
- Se acepta la hipótesis nula si el P-Valor es mayor al nivel de significación adoptado por el investigador, en este caso es del 5% ya que el nivel de confianza con el que se está trabajando es del 95%.

Para este caso el nivel de significación adoptado es de 5%, es decir, 0.05.

En los resultados se observa lo siguiente:

**Gráfico N°026 Resultados del P-Valor**



Como el P-Valor es menor que 0.05, SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA, lo que significa:

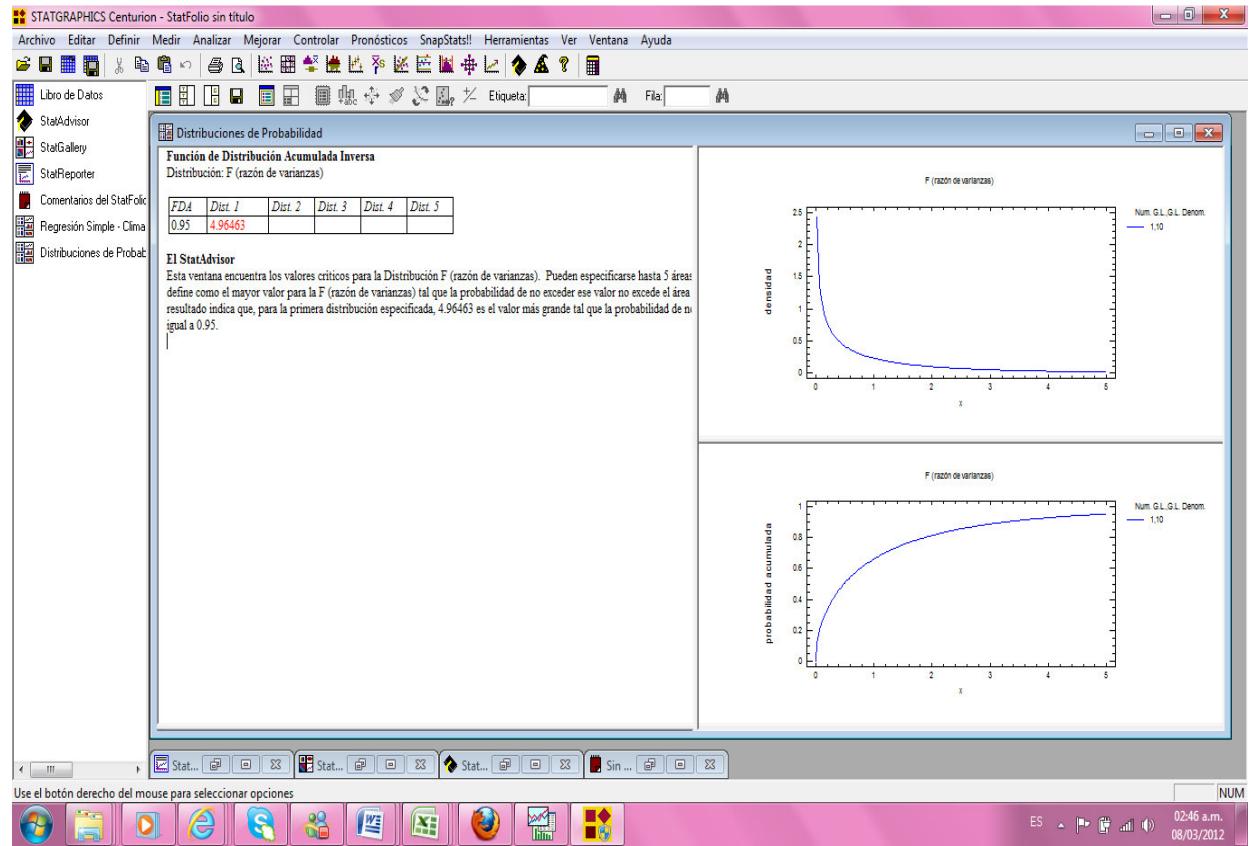
- Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo de las autoridades y jefes administrativos y el clima organizacional percibido por el personal de la Universidad Privada de Tacna.
- Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

#### **C.3.1.2. Por la prueba de F-Fisher**

En los resultados presentados por el estadístico Statgraphics Centurión se observa que la Razón – F es de 5.17, esto representa la Razón – Z calculada, que proviene del análisis de la varianza.

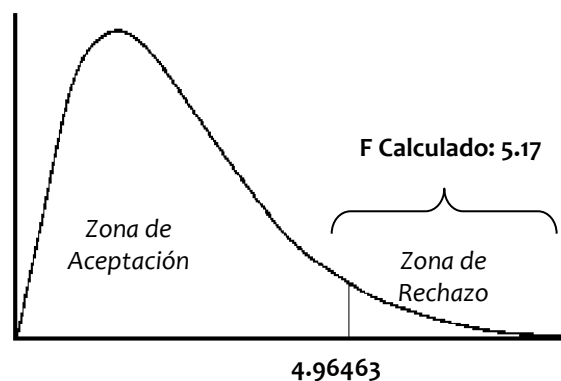
Para poder comprobar la hipótesis se debe calcular la Razón – Z de la tabla, para lo cual se recurre nuevamente al estadístico antes mencionado:

**Gráfico N°027: Cálculo de la Razón – Z de la tabla**



La Razón – Z de la tabla es de 4.96463, lo que permite representar gráficamente la distribución:

**Gráfico N°028: Gráfico F - Fisher**





Como se observa en el gráfico, la Razón – Z calculada cae en la zona de rechazo ya que supera la Razón – Z tabla; esto significa: **SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA.**

### C.3.2. Hipótesis específicas

#### C.3.2.1. Primera hipótesis específica

##### A. Hipótesis

*Los estilos de liderazgo predominantes en las autoridades y jefes administrativos de la Universidad Privada de Tacna son regularmente efectivos.*

##### B. Hipótesis nula e hipótesis alternativa

- H0: Los estilos de liderazgo predominantes en las autoridades y jefes administrativos de la Universidad Privada de Tacna son efectivos.
- H1: Los estilos de liderazgo predominantes en las autoridades y jefes administrativos de la Universidad Privada de Tacna no son efectivos.

### C. Detalles para la determinación de la medición de efectividad de los estilos de liderazgo

Los casos válidos para comprobar esta hipótesis se observan en la siguiente tabla:

**Tabla N°072: Casos válidos para comprobación de hipótesis**

N° de casos	Puntaje	
	Variable Estilos de Liderazgo	Efectividad
1	22	Efectivo
2	17	Regular
3	21	Efectivo
4	19	Regular
5	23	Efectivo
6	21	Efectivo
7	21	Efectivo
8	19	Regular
9	24	Efectivo
10	19	Regular
11	20	Efectivo
12	23	Efectivo
<b>Promedio</b>	21	Efectivo
<b>Desviación estándar</b>	<b>2.0505</b>	

El promedio de los casos muestra que los estilos de liderazgo son efectivos, bajo el siguiente parámetro:

**Tabla N°073: Parámetro de estilos de liderazgo**

Rango	Calificación
(6-9)	Muy Poco Efectivo
(10-14)	Poco Efectivo
(15-19)	Regular
(20-24)	Efectivo
(25-29)	Muy Efectivo

**D. Formulación de la hipótesis estadística**

- H0: Promedio de la muestra  $\geq$  Parámetro (20) ----- (EFECTIVO)
- H1: Promedio de la muestra  $<$  Parámetro (20) (NO EFECTIVO)

**E. Determinación de la prueba**

Prueba Unilateral, cola a la izquierda.

**F. Nivel de significancia**

$\alpha = 5\%$

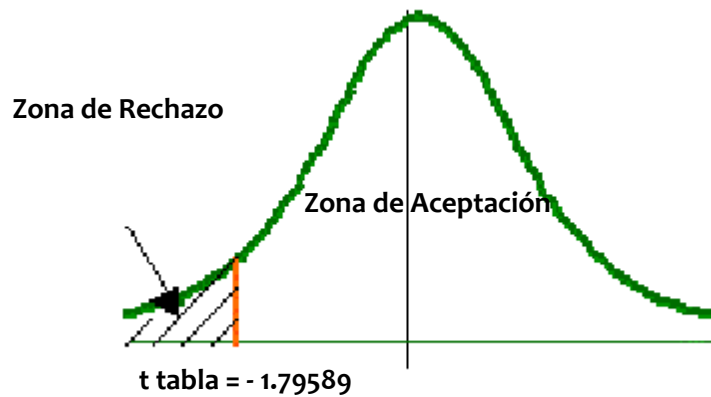
**G. Tipo de distribución**

Se utilizará la Distribución t-student por ser la muestra menor a 30 y se desconoce la varianza poblacional.

**H. Esquema de la prueba**

Para un  $\alpha = 0.05$ , la t-tabla es 1.79589.

**Gráfico N°029: Gráfico t-student para hipótesis específica primera**



Elaboración Propia.

#### I. Estadístico de la prueba

$$t\text{-calculada} = \frac{\bar{X} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{21 - 20}{\frac{2.0505}{\sqrt{12}}} = 0.1407$$

#### J. Decisión

Como la t-calculada cae en la zona de aceptación, SE ACEPTA LA HIPÓTESIS NULA Y SE RECHAZA LA ALTERNATIVA, lo que quiere decir que los estilos de liderazgo en las autoridades y jefes administrativos en la Universidad Privada de Tacna son efectivo, pero no ha llegado a la escala óptima de muy efectivo.

### C.3.2.2. Segunda hipótesis específica

#### A. Hipótesis

***El clima organizacional percibido por el personal de la Universidad Privada de Tacna es regular.***

#### B. Hipótesis nula e hipótesis alternativa

- H0: El clima organizacional percibido por el personal de trabajo de la Universidad Privada de Tacna no es regular.
- H1: El clima organizacional percibido por el personal de trabajo de la Universidad Privada de Tacna es regular.

#### C. Detalles para la determinación de la medición de efectividad de los estilos de liderazgo

Los siguientes casos son los que se utilizarán para comprobar la segunda hipótesis:

**Tabla N°074: Medición de efectividad de los estilos de liderazgo**

N° de casos	Puntaje Variable Clima Organizacional	Calificación
1	205	Bueno
2	189	Bueno
3	232	Muy bueno
4	199	Bueno
5	224	Bueno
6	215	Bueno
7	210	Bueno

8	187	Bueno
9	212	Bueno
10	211	Bueno
11	212	Bueno
12	208	Bueno
Promedio	209	Bueno
Desviación estándar	12.8370	

Los rangos de calificación para los promedios de puntajes alcanzados para clima organizacional son los siguientes:

**Tabla N°075: Rangos de calificación de promedios alcanzados**

Rango	Calificación
(55 – 98)	Muy malo
(99 – 142)	Malo
(143 – 186)	Regular
(187 – 230)	Bueno
(231 – 275)	Muy bueno

#### **D. Formulación de la hipótesis estadística**

- H0: Promedio de la muestra  $\leq$  Parámetro (186) ----- (REGULAR).
- H1: Promedio de la muestra  $>$  Parámetro (186) (BUENO).

#### **E. Determinación de la prueba**

Prueba Unilateral, cola a la derecha.

## F. Nivel de significancia

$$\alpha = 5\%$$

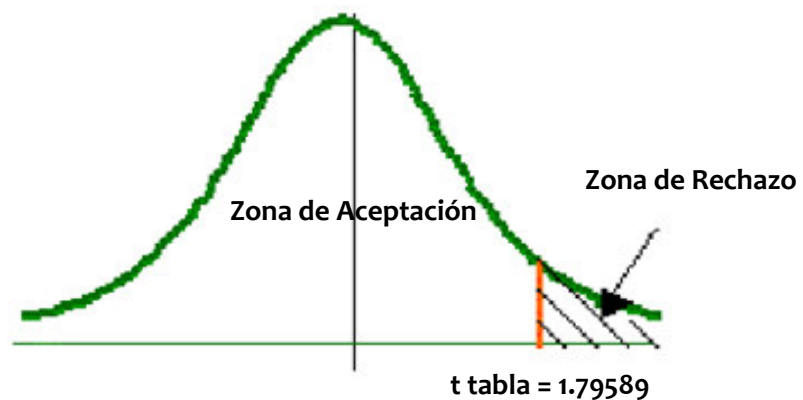
## G. Tipo de distribución

Se utilizará la Distribución t-student por ser la muestra menor a 30 y la varianza es desconocida.

## H. Esquema de la prueba

Para un  $\alpha = 0.05$ , la t-tabla es 1.79589.

**Gráfico N°030: Gráfico t-student para hipótesis específica segunda**



Elaboración Propia.

## I. Estadístico de la prueba

$$t\text{-calculada} = \frac{\bar{X} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{209-186}{\frac{12.83697}{\sqrt{12}}} = 0.517219$$

## **J. Decisión**

Como la t-calculada cae en la zona de rechazo, SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA, lo que quiere decir que la EL CLIMA ORGANIZACIONAL ES REGULAR.



## **CAPÍTULO VI: IMPACTOS**

En este capítulo, como resultado de toda la investigación, se presenta una propuesta desarrollada para mejorar las situaciones negativas de las dos variables de estudio detalladas, estilos de liderazgo y clima organizacional, detalladas en el capítulo anterior.

Este capítulo comprende los siguientes puntos:

- ✓ Propuesta para la solución del problema.
- ✓ Costos de implementación de la propuesta.
- ✓ Beneficios que aporta la propuesta.

### **6.1. PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

#### **6.1.1. Antecedentes**

Para poder proponer una solución al problema de esta tesis, es importante detallar las particularidades del mismo.

A continuación se muestra una matriz de investigación que sintetiza todo el desarrollo de la tesis, desde los fundamentos filosóficos hasta los resultados de la aplicación de los instrumentos, a través de parámetros de decisión que permiten determinar los indicadores de las variables que merecen ser corregidos.

Tabla N°076: Matriz de la investigación desarrollada

Fundamentos filosóficos	Bases teóricas	Variables	Indicadores	Instrumentos	Enunciados	Resultados			Medios de mejora
						Resultado General	Negativos	Positivos	
Idealismo	Teoría de enfoque situacional	VI: Estilos de Liderazgo	Pseudolider	Cuestionario 1	4-8-14-16-18-24	5% de preponderancia	Falta de confianza	Responsabilidad en la toma de decisiones	Propuesta para la solución del problema
			Líder Ausente		1-5-10-13-15-19	15% de preponderancia	Orgullo y vanidad	Sinceridad con su propia personalidad	
			Líder Transaccional		3-7-9-12-17-21	25% de preponderancia	Apego a los estatutos	Guiado de las acciones de los trabajadores	
	Líder Transformador		2-6-11-20-22-23		55% de preponderancia	Limitada comunicación	Búsqueda de tiempo para atender a los trabajadores		
Teoría de Maslow	Teoría transformacional	VD: Clima Organizacional	Condiciones de trabajo	Cuestionario 2	1-8-15-22-34-41	31% de preponderancia	Crítica destructiva	El fin no justifica los medios	
								Desarrollo de funciones sin sentido del objetivo	
								Promueve la participación colectiva	
								Limitado sentido del trabajo en equipo y la camaradería	
Positivismo	Teoría X Y teoría y de Mc Gregor	Relaciones sociales	Beneficios laborales	Cuestionario 2	2-9-16-26-35-42-52-54	33	Muy malo	El área de trabajo no facilita el desarrollo de labores	
								Recurso materiales suficientes y de calidad para el desarrollo de las labores	
								Mobiliario que se utiliza está en buenas condiciones	
								Conocimiento de la línea de carrera dentro de la Universidad.	
								Promoción de trabajadores de la Universidad antes de buscarlos en el mercado	
								Desconocimiento de las razones de los cambios en las políticas y procedimientos de la Universidad	
								La Universidad tiene una clara visión de sí misma	
								No existe reconocimiento del esfuerzo cuando se trabaja más de las horas reglamentarias	
								Satisfacción con el horario de trabajo, ya que se ajusta a sus otras responsabilidades	
								Satisfacción para con los compañeros de trabajo	
								Satisfacción con la labor que se realiza en el trabajo.	
								Satisfacción por los resultados individuales y colectivos	
Teoría X Y teoría y de Mc Gregor	Desempeño de tareas	Relación con la autoridad			6-13-16-24-30-37-43-48	Muy bueno	Muy malo	Satisfacción por la utilidad de la labor que se realiza dentro del área de trabajo	
								Percepción que las tareas que realizan son de importancia para la Universidad	
								Relación cordial con superiores inmediatos	

En esta matriz se observa entre otras cosas, el resumen de los resultados negativos y positivos por cada una de las variables de la investigación. De aquí se extrajo la información para poder plantear la propuesta para la solución del problema, planteando corregir cada uno de los indicadores negativos con estrategias efectivas de acción.

### **6.1.2. Bases para el desarrollo de la propuesta**

Para poder trabajar una mejor propuesta que ayude a resolver el problema de investigación se considera un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es decir un Diagnóstico FODA, sólo lo concerniente a los recursos humanos en la Universidad Privada de Tacna.

#### **6.1.2.1. Diagnóstico FODA relacionado a los Recursos Humanos de la Universidad Privada de Tacna**

Para entender mejor cómo se presenta la situación de los recursos humanos en la Universidad Privada de Tacna se ha desarrollado una matriz de análisis FODA:

**Tabla N°077: Matriz FODA de los recursos humanos en la UPT**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>- Personal profesional multidisciplinario</li><li>- Infraestructura física suficiente</li><li>- Tecnología moderna.</li><li>- Diversidad de programas y proyectos académicos a nivel de pre grado y post grado.</li><li>- Convenios nacionales e internacionales con Universidades y organizaciones del sector público y privado.</li><li>- Imagen corporativa de 25 años desde la fecha de su creación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Considerar la gestión de recursos humanos como una ventaja competitiva.</li><li>- Disponer de personal necesarios para cambiar el estilo burocrático de los procesos.</li><li>- Aplicación de la calidad en los servicios académicos y administrativos.</li><li>- Crear un clima laboral que motive a obtener resultados en los procesos a</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pionera en la creación y desarrollo de programas de post grado.</li> </ul>	<p>desarrollar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar estilos de dirección y supervisión más adecuados para la consecución de los fines de la organización y la satisfacción de sus miembros de la comunidad universitaria.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de Planificación de personal</li> <li>- Carencia de Manual de Organizaciones y Funciones, y Manual de Procedimientos.</li> <li>- Carencia de Manual de Perfiles de Competencia de los puestos de trabajo.</li> <li>- Falta Programas de Incentivos dirigidos al personal docente y administrativo.</li> <li>- Falta Programas de Bienestar social dirigido al personal y su familia, referidos a asistencia social y actividades recreacionales, culturales, entre otras.</li> <li>- Ausencia de políticas y procedimientos de evaluación de personal.</li> <li>- Carencia de comunicación interna y externa.</li> <li>- Ausencia de una política de ascensos para personal administrativo.</li> <li>- Carencia de una política de capacitación para docentes y administrativos.</li> <li>- Falta de motivación en el personal.</li> <li>- Desarrollo de estilos de liderazgo inadecuados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuga de talentos hacia la competencia.</li> <li>- Captar personal del entorno que no reúna con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.</li> <li>- Percepción distorsionada de la imagen institucional.</li> </ul>

Elaboración propia.

### 6.1.2.2. Propuesta básica para la consolidación para el Área de Personal de la Universidad Privada de Tacna

Para poder mejorar la situación negativa de los recursos humanos, es importante partir estableciendo una razón de ser del Área de Personal, para esto se propone establecer su misión y visión tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla N°078: Misión y visión para el Área de Personal**

<b>MISIÓN</b>	El Área de Personal plenamente identificada con la Visión, Misión y los Valores de la Universidad Privada de Tacna, será la encargada de la implantación, operación y evaluación del sistema de gestión de recursos humanos al interior de la misma. Así mismo, será responsable de la planeación, formulación de estrategias y análisis prospectivo, para el mejoramiento del personal.
<b>VISIÓN</b>	El Área de Personal aspira a ser reconocida como parte de la Universidad Privada de Tacna en la consecución de sus objetivos, mediante la gestión eficaz del talento humano, con estrategias innovadoras y proporcionando los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad y eficiencia.

Elaboración Propia.

Para que esta misión y visión puedan cumplirse es necesario determinar valores que acompañen y delimiten el accionar en el desarrollo de las funciones del personal de la universidad:

**Tabla N°079: Valores propuestos para el personal de la UPT**

Valores	Detalle
<b>Honestidad</b>	Garantiza un equilibrio verdadero en el que predomina la confianza, la seguridad, el respaldo, la sinceridad y el

	respeto mutuo; lo cual se traduce en una palabra Integridad.
<b>Confianza</b>	Es la esperanza firme que se tiene en la gente, ello permite que la seguridad predomine.
<b>Comunicación</b>	Permite transmitir lo que se desea impartir, Por ello es necesario que sea veraz y efectiva.
<b>Reconocimiento</b>	Es la recompensa que recibe el personal de la Universidad por su destacada labor.
<b>Logros</b>	Es el éxito que se obtiene mediante el cumplimiento de los objetivos trazados.
<b>Solidaridad</b>	Nos ayuda a ser una mejor comunidad universitaria, nos hace sensibles frente a ciertas situaciones y nos permite sentirnos unidos a nuestros semejantes y a cooperar con ellos.
<b>Liderazgo</b>	Es la habilidad comunicacional que se tiene sobre un grupo determinado, permitiendo alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso para el colectivo.
<b>Responsabilidad</b>	Facilita el cumplimiento de las obligaciones al hacer o decidir algo, permitiendo responder con gallardía, firmeza y compromiso ante ciertos actos o errores.
<b>Equidad</b>	Es la cualidad basada en la justicia e imparcialidad que mueve a cada uno dar lo que merece.
<b>Justicia</b>	Virtud que se inclina a dar a cada uno lo que le pertenece, relacionado con los deberes y obligaciones propios sin detrimento de los ajenos.

Elaboración Propia.

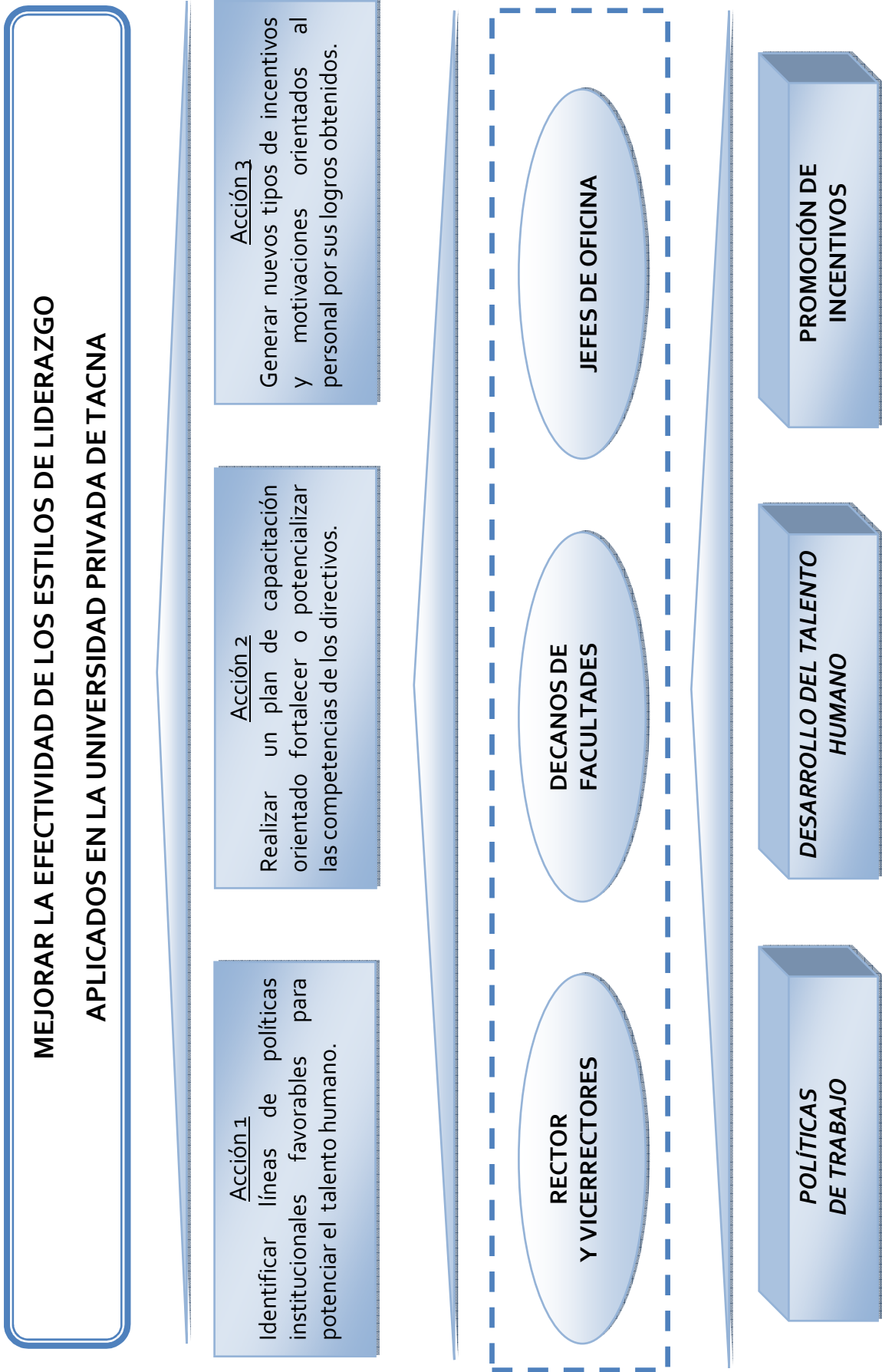
### 6.1.3. Desarrollo de la estrategia de acción

Una vez determinada la misión, visión y valores para el Área de Personal de la Universidad Privada de Tacna, es necesario establecer estrategias para mejorar los indicadores negativos (Ver Tabla N°79) de cada una de las variables, estilos de liderazgo y clima organizacional.

#### **6.1.3.1. Estrategia de acción para estilos de liderazgo**

En el siguiente gráfico, se observa la estrategia desarrollada que parte de los ejes de trabajo, los que se basan en aquellos indicadores negativos que se detectaron durante el proceso de investigación, es decir, *políticas de trabajo, desarrollo del talento y promoción de incentivos*. Todo esto está dirigido a tres tipos de público objetivo: rector y vicerrectores, decanos y jefes de oficina, para los que se ha programado desarrollo seis acciones que permitan lograr el objetivo de mejorar el nivel de clima organizacional en los trabajadores de la Universidad Privada de Tacna.

**Gráfico N°031: Desarrollo de la estrategia de acción para mejorar los indicadores negativos de estilos de liderazgo**

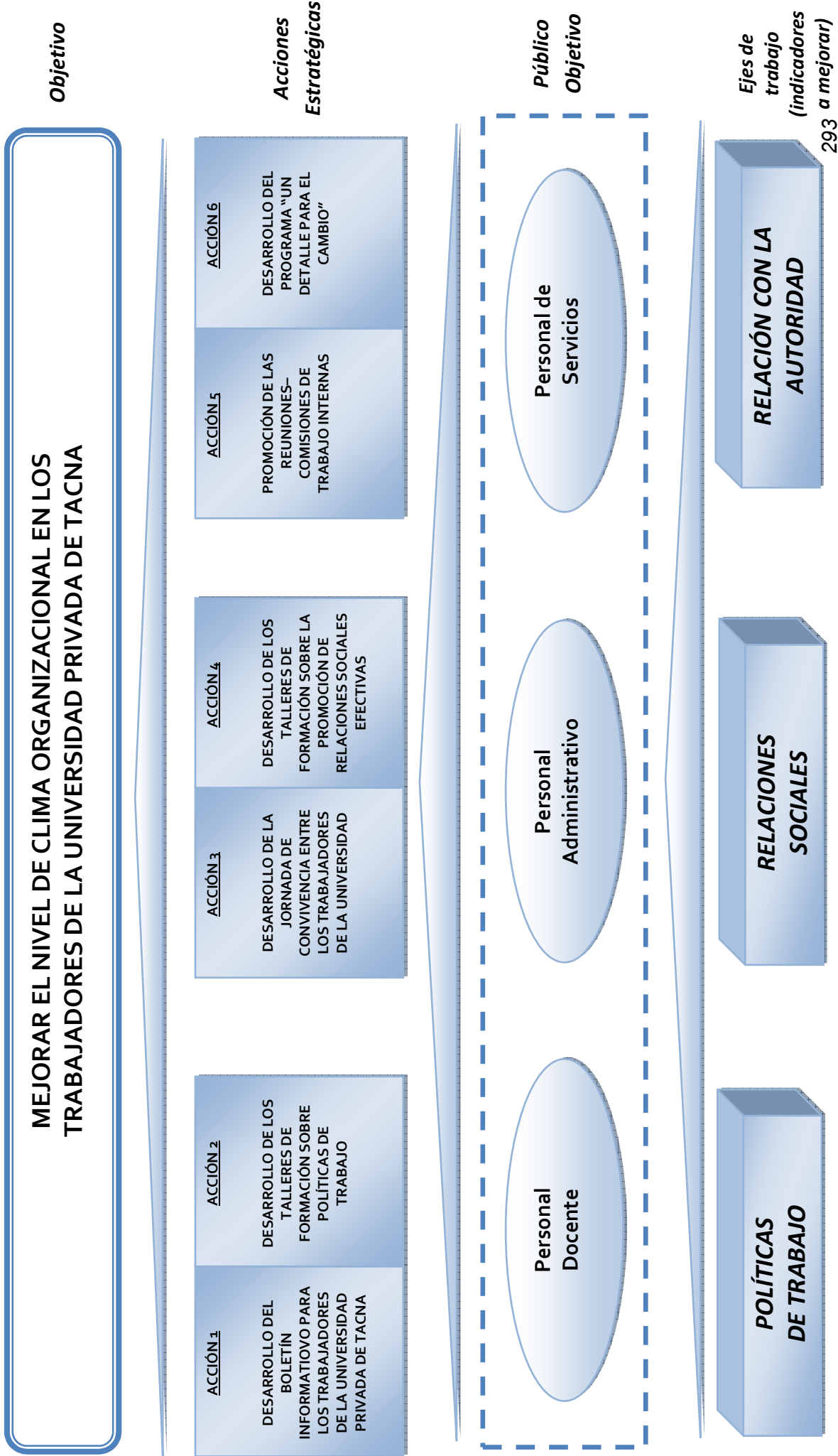




#### **6.1.3.2. Estrategia de acción para clima organizacional**

En el siguiente gráfico, se observa la estrategia desarrollada que parte de los ejes de trabajo, los que se basan en aquellos indicadores negativos que se detectaron durante el proceso de investigación, es decir, *políticas de trabajo, relaciones sociales y relación con la autoridad*. Todo esto está dirigido a tres tipos de público objetivo: personal docente, personal administrativo y personal de servicios, para los que se ha programado desarrollo seis acciones que permitan lograr el objetivo de mejorar el nivel de clima organizacional en los trabajadores de la Universidad Privada de Tacna.

**Gráfico N°032: Desarrollo de la estrategia de acción para mejorar los indicadores negativos del clima organizacional**



#### 6.1.4. Desarrollo del programa de acción

De cada una de las acciones que se observan en los gráficos anteriores, se desprende un conjunto de actividades como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla N°080: Acciones y actividades de la estrategia para mejorar los indicadores negativos de la variable estilos de liderazgo y el variable clima organizacional**

VARIABLE	ACCIÓN	ACTIVIDAD
ESTILOS DE LIDERAZGO	Identificación las líneas de políticas institucionales favorables para potenciar el talento humano.	Reunión de principales directivos.
		Evaluación de líneas políticas favorables para potenciar el talento humano.
		Ajustes de políticas de trabajo.
	Elaboración de un plan de capacitación orientado fortalecer o potencializar las competencias de los directivos.	Desarrollo del taller: "Potenciando las habilidades directivas".
		Desarrollo del taller: "Nuevas competencias de liderazgo transformador".
		Reunión de principales directivos.
CLIMA ORGANIZACIONAL	Generación de nuevos tipos de incentivos y motivaciones orientados al personal por sus logros obtenidos	Evaluación de tipos de incentivos y motivaciones al personal.
		Creación de nuevos incentivo para el personal.
		Elaboración del Boletín.
	Desarrollo del boletín informativo para los trabajadores de la Universidad Privada de Tacna	Difusión del Boletín.

	Desarrollo de los talleres de formación sobre políticas de trabajo	Desarrollo del taller: “Importancia de trabajar con políticas”.
		Desarrollo del taller: “Políticas de trabajo de la UPT”.
		Desarrollo del taller: “Soy generador de mis propias políticas”.
	Desarrollo de la jornada de convivencia entre los trabajadores de la universidad	Elaboración del plan para la jornada de convivencia.
		Ejecución de la jornada de convivencia.
	Desarrollo de los talleres de formación sobre la promoción de relaciones sociales efectivas	Desarrollo del taller: “Ser proactivo”.
		Desarrollo del taller: “Relaciones efectivas”.
		Desarrollo del taller: “Potenciando habilidades en equipo”.
	Promoción de las reuniones – comisiones de trabajo internas	Elaboración de una directiva para la formación de comisiones internas de trabajo.
		Evaluación del avance de las comisiones internas de trabajo.
	Desarrollo del programa “Un detalle para el cambio”	Elaboración del proyecto para el concurso “Un detalle para el cambio”.
		Ejecución del concurso.
		Premiación a los ganadores.
		Implementación del programa ganador.

## 6.2. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

### 6.2.1. Presupuesto para mejorar la variable estilos de liderazgo:

**Tabla N°081: Presupuesto para mejorar la variable clima organizacional**

DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>ACCIÓN 1</b>				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Profesional capacitado	Persona	1.00	1,000.00	1,000.00
<b>RECURSOS DE ENSEÑANZA</b>				
Carpetas de trabajo	Unidad	20.00	5.00	100.00
Hojas bond	Millar	1.00	25.00	25.00
Lapiceros	Unidad	20.00	0.50	10.00
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>				
Alquiler de laptop	Día	1.00	30.00	30.00
Alquiler de quipo multimedia	Día	1.00	30.00	30.00
Alquiler de ecran	Día	1.00	15.00	15.00
Cámara	Día	1.00	10.00	10.00
Filmadora	Día	1.00	10.00	10.00
<b>RECURSOS ALIMENTICIOS</b>				
Break	Persona	20.00	5.00	100.00
<b>ACCIÓN 2</b>				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Profesional capacitado	Persona	1.00	1,000.00	1,000.00
<b>RECURSOS DE ENSEÑANZA</b>				
Carpetas de trabajo	Unidad	20.00	5.00	100.00
Hojas bond	Millar	1.00	25.00	25.00
Lapiceros	Unidad	20.00	0.50	10.00
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>				
Alquiler de laptop	Día	1.00	30.00	30.00
Alquiler de quipo multimedia	Día	1.00	30.00	30.00
Alquiler de ecran	Día	1.00	15.00	15.00
Cámara	Día	1.00	10.00	10.00
Filmadora	Día	1.00	10.00	10.00
<b>RECURSOS ALIMENTICIOS</b>				
Break	Persona	20.00	10.00	200.00
<b>ACCIÓN 3</b>				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Profesional capacitado	Persona	1.00	1,000.00	1,000.00
<b>RECURSOS DE ENSEÑANZA</b>				
Carpetas de trabajo	Unidad	20.00	5.00	100.00
Hojas bond	Millar	1.00	25.00	25.00
Lapiceros	Unidad	20.00	0.50	10.00
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>				
Alquiler de laptop	Día	1.00	30.00	30.00
Alquiler de quipo multimedia	Día	1.00	30.00	30.00
Alquiler de ecran	Día	1.00	15.00	15.00
Cámara	Día	1.00	10.00	10.00
Filmadora	Día	1.00	10.00	10.00
<b>RECURSOS ALIMENTICIOS</b>				
Break	Persona	20.00	5.00	100.00
<b>SUB TOTAL (1)</b>				<b>4,090.00</b>

## 6.2.2. Presupuesto para mejorar la variable clima organizacional:

**Tabla N°082: Presupuesto para mejorar la variable clima organizacional**

DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>ACCIÓN 1</b>				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Diseñador profesional	Persona	1.00	700.00	700.00
Comunicador	Persona	1.00	1,000.00	1,000.00
<b>RECURSOS TERCERIZADOS</b>				
Impresión	Unidad	500.00	2.50	1,250.00
<b>ACCIÓN 2</b>				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Profesional capacitado	Persona	3.00	1,000.00	3,000.00
<b>RECURSOS DE ENSEÑANZA</b>				
Carpetas de trabajo	Unidad	200.00	2.00	400.00
Hojas bond	Millar	2.00	25.00	50.00
Lapiceros	Unidad	200.00	0.50	100.00
Plumones	Unidad	20.00	2.00	40.00
Papelotes	Unidad	30.00	0.50	15.00
Cinta adhesiva	Unidad	3.00	1.50	4.50
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>				
Alquiler de laptop	Día	3.00	30.00	90.00
Alquiler de quipo multimedia	Día	3.00	30.00	90.00
Alquiler de ecran	Día	3.00	15.00	45.00
Cámara	Día	3.00	10.00	30.00
Filmadora	Día	3.00	10.00	30.00
<b>RECURSOS ALIMENTICIOS</b>				
Break	Persona	600.00	2.00	1,200.00
<b>ACCIÓN 3</b>				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Profesional capacitado ( coach profesional)	Día	1.00	500.00	500.00
<b>RECURSOS LOGISTICOS</b>				
Alquiler del local	Unidad	1.00	100.00	100.00
Movilidad	Unidad	4.00	600.00	2,400.00
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>				
Alquiler de laptop	Día	1.00	30.00	30.00
Alquiler de quipo multimedia	Día	1.00	30.00	30.00
Alquiler de ecran	Día	1.00	15.00	15.00
Cámara	Día	1.00	10.00	10.00
Filmadora	Día	1.00	10.00	10.00
<b>RECURSOS ALIMENTICIOS</b>				
Break	Persona	200.00	5.00	1,000.00

<b>ACCIÓN 4</b>				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Profesional capacitado	Persona	3.00	1,000.00	3,000.00
<b>RECURSOS DE ENSEÑANZA</b>				
Carpetas de trabajo	Unidad	200.00	2.00	400.00
Hojas bond	Millar	2.00	25.00	50.00
Lapiceros	Unidad	200.00	0.50	100.00
Plumones	Unidad	20.00	2.00	40.00
Papelotes	Unidad	30.00	0.50	15.00
Cinta adhesiva	Unidad	3.00	1.50	4.50
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>				
Alquiler de laptop	Día	3.00	30.00	90.00
Alquiler de quipo multimedia	Día	3.00	30.00	90.00
Alquiler de ecran	Día	3.00	15.00	45.00
Cámara	Día	3.00	10.00	30.00
Filmadora	Día	3.00	10.00	30.00
<b>RECURSOS ALIMENTICIOS</b>				
Break	Persona	600.00	2.00	1,200.00
<b>ACCIÓN 5</b>				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Profesional capacitado	Persona	1.00	500.00	500.00
<b>RECURSOS DE ENSEÑANZA</b>				
Carpetas de trabajo	Unidad	12.00	2.00	24.00
Hojas bond	Millar	1.00	25.00	25.00
Lapiceros	Unidad	12.00	0.50	6.00
Plumones	Unidad	3.00	2.00	6.00
Papelotes	Unidad	3.00	0.50	1.50
Cinta adhesiva	Unidad	3.00	1.50	4.50
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>				
Alquiler de laptop	Día	3.00	30.00	90.00
Alquiler de quipo multimedia	Día	3.00	30.00	90.00
Alquiler de ecran	Día	3.00	15.00	45.00
Cámara	Día	3.00	10.00	30.00
Filmadora	Día	3.00	10.00	30.00
<b>RECURSOS ALIMENTICIOS</b>				
Break	Persona	13.00	2.00	26.00
<b>ACCIÓN 6</b>				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Profesional capacitado	Persona	1.00	500.00	500.00
<b>RECURSOS DE ENSEÑANZA</b>				
Carpetas de trabajo	Unidad	200.00	0.50	100.00
Lapiceros	Unidad	200.00	0.50	100.00
Ficha de inscripción	Unidad	200.00	0.10	20.00
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>				
Cámara	Día	3.00	10.00	30.00
Filmadora	Día	3.00	10.00	30.00
<b>PREMIOS</b>				
EFFECTIVO	Unidad	1,000.00	2.00	2,000.00
<b>SUB TOTAL (2)</b>				<b>12,139.50</b>

**Tabla N°083: Resumen de presupuesto total**

Variable a trabajar	Presupuesto
<b>Estilos de liderazgo (1)</b>	<b>4,090.00</b>
<b>Clima organizacional (2)</b>	<b>12,139.50</b>
<b>PRESUPUESTO TOTAL (1)+(2)</b>	<b>16,229.50</b>

### 6.3. BENEFICIOS QUE APORTA LA PROPUESTA

Los beneficios que aporta la propuesta anteriormente detallada se observan en la siguiente tabla:

**Tabla N°084: Beneficios de la propuesta planteada**

ACCIÓN	BENEFICIO
Identificar líneas de políticas institucionales favorables para potenciar el talento humano	Que los directivos desarrollen nuevas políticas favorables para la potenciación del talento humano, a través de un consenso general.
Realizar un plan de capacitación orientado fortalecer o potencializar las competencias de los directivos	Que los Directivos desarrollen nuevas habilidades directivas hacia su personal. Que los Directivos puedan potenciar sus competencias de liderazgo transformacional.
Generar nuevos tipos de incentivos y motivaciones orientados al personal por sus logros obtenidos	Que los directivos puedan ofrecer un nuevo incentivo no remunerado.
Desarrollo del boletín informativo para los trabajadores de la Universidad Privada de Tacna	Mantener e impulsar una nueva modalidad de comunicación interinstitucional.
Desarrollo de los talleres de formación sobre políticas de trabajo	Que los colaboradores conozcan y empleen las políticas institucionales. Que los colaboradores sean partícipes de nuevas políticas institucionales favorables a



	<p>mejorar su clima organizacional.</p> <p>Que los colaboradores generen sus propias políticas de trabajo desde sí mismo.</p>
Desarrollo de la jornada de convivencia entre los trabajadores de la universidad	Que los colaboradores puedan tener espacios de distracción y motivación.
Desarrollo de los talleres de formación sobre la promoción de relaciones sociales efectivas	<p>Que los colaboradores incrementen su convivencia y sus relaciones efectivas.</p> <p>Que la interacción y trabajo en equipo entre todos los empleados de la institución sea más eficiente.</p>
Promoción de las reuniones – comisiones de trabajo internas	Que los colaboradores puedan monitorear y controlar las aplicaciones de las políticas propuestas por la institución.
Desarrollo del programa “Un detalle para el cambio”	<p>Generar la participación de los colaboradores fomentando un clima favorable de la institución.</p> <p>Motivar la participación y reconocimiento de los colaboradores.</p>

Elaboración propia.

## **CONCLUSIONES**

1. El liderazgo se ha fundamentado desde principios filosóficos basados en el fundamento de la corriente filosófica del Idealismo y sus principales representantes como Platón, Descartes y Kant quien define la capacidad de liderazgo y su rol en la sociedad, y marca las características del líder y sus virtudes que debe tener. De esta manera el liderazgo, es algo puramente subjetivo, de difícil definición e imposible medida objetiva, y desde la escuela del Idealismo esta como la capacidad de la inteligencia para idealizar y que considera a la idea como el principio del ser y del conocer. Según enfoques filosóficos, podemos concluir que el ser humano es un individuo que toma decisiones; por lo tanto, un individuo eminentemente administrativo, el ser humano es capaz de modificar su sistema de valores mediante entrenamientos adecuados dada a que las organizaciones se enfrentan con constantes cambios, respondiendo de manera efectiva a los cambios que exige el entorno competitivo y organizacional.
2. Desde la perspectiva filosófica podemos relacionar la Teoría de enfoque situacional que reconocen que los rasgos y conductas del líder pueden actuar conjuntamente con las contingencias situacionales. Ya que de acuerdo a la situación en la que el líder se desenvuelva necesitará tener más marcado cierto rasgo o conducta, su forma de ser dependerá de la situación en la que se encuentre. Así también se menciona la Teoría Transformacional cuenta con cuatro dimensiones, el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante. Es incrementar su madurez y motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, sino del grupo y de la sociedad. Los indicadores que se ha considerado parte desde la perspectiva de la Teoría Transformacional, así es el indicador del Líder transformador, que busca el desarrollo y competitividad y como eleva su nivel de moralidad. El siguiente indicador que se considero para el liderazgo es el líder transaccional, que está basado en la motivación mediante incentivos materiales y económicos. Otro indicador de medida que se considero fue el pseudolider, que se caracteriza por su compromiso aparente y su

ego elevado, que es manifestado por una baja autoestima. El indicador del líder sin autoridad se caracteriza por tomar iniciativas en cuanto a la solución al problema inmediato. Y finalmente esta el indicador del líder ausente, que se describe como inactivo que se convierte en un obstáculo para el desarrollo de la organización. El clima organizacional está basado en la corriente filosófica del positivismo con su representante Comte. que pasó a aceptar el método experimental como única fuente de conocimiento. Desde la perspectiva del Positivismo, reducen el comportamiento organizacional a la interrelación de tres dimensiones: la dimensión institucional, la dimensión individual y la dimensión grupal.

3. Desde la perspectiva del clima organizacional se ha considerado la Teoría de Maslow, planteado que muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural, de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. El líder trabaja en las etapas más altas de los valores morales de los seguidores y su visión rodea los ideales de éstos. En la escala de Maslow es la autorrealización inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización y son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Asimismo se ha desarrollado la teoría X y la teoría Y son dos grupos de suposiciones sobre ésta. McGregor selecciono estos términos porque quería una terminología neutral sin connotaciones de ser "bueno" o "malo". Desde esta perspectiva podemos decir que los sentimientos de los individuos que componen la organización también tienen un efecto definido en la forma como se llevan a cabo las decisiones de la administración. Factores interactuantes que pueden observarse y analizarse a fin de determinar la eficacia de la organización total para alcanzar sus objetivos. Los indicadores que se ha considerado para la evaluación en el aspecto del clima organizacional que se han considerado son; condiciones de trabajo que se clasifica en seguridad, higiénica, ergonómica, estética y de bienestar. Los beneficios laborales que en cuanto a la valoración de su personal, respeto de las leyes laborales y beneficios generales. Políticas administrativas como plan general de acción que guía a los miembros de una organización. Relaciones sociales en cuanto a la calidad de miembros con el que se trabaja. Desarrollo personal para promover la competitividad del colaborador. Desempeño de tareas para el cumplimiento de metas y

objetivos. Relación con la autoridad basada en el respeto mutuo d autoridad y colaborador.

4. Las tendencias de la educación superior establecen algunos criterios a tomar en cuenta como (1) dedicar más atención a las competencias genéricas, a las capacidades sociales y al desarrollo de la personalidad, (2) preparar a los estudiantes para la creciente mundialización e internacionalización económica y social, (3) servir a los estudiantes a través de una variedad creciente de medios más allá de la enseñanza y el aprendizaje en el aula. Por otro lado, respecto a la gestión universitaria, ésta debe ser autónoma, pertinente, eficiente y responsable, tomando en cuenta criterios como, (1) estructuras organizativas e innovadoras, (2) nuevas modalidades de conducción y de toma de decisiones, (3) desarrollo universitario basado en planes y programas estratégicos, (4) flexibilidad en lo organizativo y administrativo, (5) tránsito hacia una cultura responsable de la gestión universitaria, (6) replanteo relación universidad – gobierno – sociedad. La situación de la universidad peruana se explica a través de las siguientes características: (1) las universidades privadas representan el mayor número de universidades a nivel nacional, además de concentrar el mayor número de estudiantes universitarios, (2) la mayoría de docentes de la universidad ha realizado estudios de postgrado, lo que se manifiesta de una preocupación del docente por el estudio continua como factor relevante para la formación de estudiantes de pregrado, (3) en las universidades privadas es donde se manifiestan las mejoras con los ambientes de trabajo, (4) las universidades están aplicando una política de autoreclutamiento considerable respecto a sus egresados, (5) los docentes universitarios sí cuentan con conocimientos informáticos pero la mayoría no sabe el idioma inglés, lo cual es un impedimento para el acceso a material importante de información o cursar estudios en el extranjero, (6) los docentes universitarios en su mayoría no han realizado investigaciones, situación alarmante ya que uno de los pilares y razones de ser de la universidad es la investigación como base para contribuir a la resolución de problemas de la sociedad, (7) el personal administrativo en su mayoría cuenta con preparación de educación superior, lo que beneficiará a la gestión efectiva de la universidad, (8) la mayoría de trabajadores administrativos y de servicios se encuentran en situación de contratados, puesto que no son la principal fuerza laboral como sí lo son la plana

docente; mayores nombramientos de personal administrativo se presenta en las universidad públicas.

5. La Universidad Privada de Tacna, según el II Censo Universitario 2010, la Universidad Privada de Tacna, al año 2010 cuenta con 4,741 estudiantes en pre-grado y 421 en post-grado; el número de docentes asciende a 442 y el personal administrativo y de servicios a 172. Respecto a pre-grado, el número de estudiantes se incrementó entre el año 1996 al 2010 en un 86.14%; el número de estudiantes de post-grado se incrementó en un 111.56%; el número de docentes universitarios en un 103.69% y el personal administrativo y de servicios en un 84.95%. Por otro lado, para el año 2010 la Universidad Privada de Tacna registró 1441 ingresantes y 513 egresados. Además existen más docentes ordinarios de categoría asociados; las facultades que cuentan con más docentes ordinarios principales son las de Derecho y Ciencias Políticas y de Educación y Ciencias de Comunicación y Humanidades; las facultades que cuenta con el mayor número de docentes asociados son la de Derecho e Ingeniería y la facultad con más docentes ordinarios auxiliares es la de Ciencias de la Salud. Por otro lado, los trabajadores administrativos ascienden a 163 en toda la Universidad Privada de Tacna, de los cuales 75 son permanentes y 88 contratados. Las áreas con mayor número de administrativos son Biblioteca, Contabilidad y Tesorería, Infraestructura y Mantenimiento, Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, Facultad de Ingeniería, Facultad de Ciencias Empresariales, Centro de Idiomas y la Institución Educativa Verdad y Vida. Respecto a la gestión universitaria, específicamente en el campo de los recursos humanos, hasta el año 2010 se planificaron acciones como: (1) crear el Instituto de Capacitación y Entrenamiento Laboral de la Universidad Privada de Tacna – “ICEL – UPT”, con la precisión que se revisará la parte técnica, (2) aprobar la aplicación de la 2da. Etapa del incremento de remuneraciones a los docentes ordinarios, a partir del mes de agosto del 2011, la misma que se implementó en dos tramos progresivos. En relación a las capacitaciones para los recursos humanos, éstas se clasifican en dos, un grupo para el personal docente y otro grupo para el personal administrativo y de servicios; es importante mencionar que las capacitaciones que se promueven para el personal dentro de la institución son organizadas por la misma universidad o por otras instituciones a nivel nacional. Es un hecho evidente que las capacitaciones que más se promueven son para el personal docente, las cuales son generalmente a nivel nacional.

Los recursos económicos para las capacitaciones son solicitados de acuerdo a las necesidades de cada una de las dependencias. Un aspecto negativo a manifestar es que no se elaboran presupuestos analíticos por año, es decir, no se planifica las capacitaciones que el personal debe desarrollar cada uno; tampoco se establecen las prioridades de temáticas o ejes estratégicos para la capacitación. Las capacitaciones, tanto para el personal docente como administrativo son de acuerdo a las necesidades y a la oferta que se presente en el mercado. En relación al monto de inversión incurrido por año para las capacitaciones realizadas por el personal a nivel nacional, se ha podido obtener información que incluye capacitaciones para el personal docente como para el personal administrativo, siendo importante precisar que las inversiones en capacitaciones son mayores en el personal académico (en lo que respecta al ámbito nacional), tomando en cuenta sólo el año 2011 y sin incluir los gastos de Rectorado, el monto en capacitaciones ascendió a 127,061.01 nuevos soles. Las temáticas de capacitaciones defieren de acuerdo a cada dependencia, facultad o unidad académica, aunque se podría destacar que algunas de las capacitaciones más solicitadas son las relacionadas a: (1) procesos de autoevaluación, (2) tecnologías de información para la formación, (3) nuevas tendencias de la educación superior. En cuanto a las capacitaciones organizadas y desarrolladas por la misma universidad para su personal se tienen las siguientes evidencias: (1) para el personal docente (diseño curricular en base a competencias, elaboración de sílabos, tecnologías para la formación académica, sistema de biblioteca, (2) para el personal administrativo (ofimática, servicio al cliente, desempeño en la función universitaria, sistemas operativos).

6. Aplicando el estadístico correspondiente para comprobar la hipótesis general, se concluye que con un nivel de confianza del 95% existe una relación estadísticamente significativa entre las variables Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional, al ser el Valor P- Calculado (0.0463) menor al Valor del Nivel de Significancia Adoptado (0.05), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la alternativa, lo que quiere decir que la variable Estilos de Liderazgo tiene una relación directa con la variable Clima Organizacional; el modelo formulado tiene una R-Cuadrada del 34.0678%, si bien es cierto este valor es inferior al 100%, es decir, no se encuentra dentro del porcentaje óptimo, lo cual significa que la variable Estilos de Liderazgo no explica completamente la variable Clima Organizacional, o en otras palabras, sólo explica modelo en

aproximadamente 35%, esto se debe a que el Clima Organizacional es una variable que es explicada por diferentes factores ya que concierne a toda la naturaleza de una organización; este resultado no representa una limitante para la investigación debido a que el objetivo es determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de las autoridades y jefes administrativos y el clima organizacional percibido por el personal de la Universidad Privada de Tacna para establecer lineamientos de acción que permitan mejorar la gestión universitaria.

7. El orden de predominancia de los estilos de liderazgo en las autoridades y jefes administrativos de la Universidad Privada de Tacna es: (1) “líder transformador”, (2) “líder ausente”, (3) “líder transaccional” y (4) “pseudolider”. El primer estilo, es decir, el más predominante, es un indicio de un buen desarrollo del liderazgo en la Universidad Privada de Tacna, pero también es importante considerar un sesgo posible en las respuestas apuntando las respuestas a un “lo que yo quisiera ser”, a pesar de esto no se desmerecen los resultados positivos de identificar en los líderes de la institución un estilo transformador que es el ideal. El segundo estilo, “el líder ausente”, se puede entender como una situación negativa porque estarías hablando de una gestión sin liderazgo, que traería consecuencias a largo plazo; pero también se puede entender como una sobrecarga de ocupaciones de los líderes, los cuales son autoridades o jefes administrativos lo que hace que no puedan ejercer un liderazgo efectivo; por otro lado, también es importante precisar que para desarrollar un liderazgo transformador-efectivo no es necesario estar al 100% físicamente cerca del equipo de trabajo, es aquí donde los líderes deben ser muy creativos para encontrar soluciones a esta sobrecarga de responsabilidades. En tercer estilo de predominancia, “líder transaccional”, esto significa que existe una representatividad significa de líderes los cuales prevalece sólo la motivación económica, les importa de manera excesiva sólo su área y evidencia un perfil egoísta; si bien es cierto, este estilo lograr los objetivos trazados pero no de la forma correcta ya que esto en el largo plazo puede perder efectividad al ser sólo incentivos extrínsecos cuando ahora existe una tendencia por valorar más la motivación de las personas, las familias, los objetivos personales, antes del mismo dinero. El último lugar lo ocupa el “pseudolider”, en buena hora es así, ya que este estilo es el menos efectivo por su naturaleza de prepotencia, falsedad e intereses muy personales.

8. El nivel de clima organizacional en los trabajadores de la Universidad Privada de Tacna es regular, de acuerdo a los resultados del instrumento aplicado. Este nivel alcanzado se explica al observar que de los siete indicadores empleados para evaluar el clima organización, sólo dos se encuentran calificados en promedio como “muy buenos”, los restantes se encuentran calificados entre “regular” y “bueno”. Algunos aspectos negativos a resaltar al momento de procesar los resultados son los siguientes:

- ✓ El área de trabajo no facilita el desarrollo de labores.
- ✓ Limitada comodidad que ofrece el ambiente de trabajo para el desarrollo de las labores.
- ✓ Insatisfacción con el sueldo que reciben en comparación a la labor que se realiza.
- ✓ Insatisfacción con el sueldo que reciben porque no les permite cubrir el presupuesto personal.
- ✓ Desconocimiento de las razones de los cambios en las políticas y procedimientos de la Universidad.
- ✓ Limitado reconocimiento del esfuerzo cuando se trabaja más de las horas reglamentarias
- ✓ La motivación no es generalmente alta en los integrantes del grupo de trabajo (área de trabajo)
- ✓ Desacuerdo e insatisfacción con el resultado de la última evaluación del desempeño
- ✓ Los jefes inmediatos no distribuyen efectivamente su tiempo para atender y orientar la calidad e trabajos particulares de los trabajadores.



## **RECOMENDACIONES**

1. Según los enfoques filosóficos del idealismo (Platón, Descartes y Kant) y la modernización de la gestión de las Universidades, de acuerdo a los modelos de Autoevaluación y Acreditación, la Universidad Privada de Tacna debe enmarcar una Administración estrategia de cambio permanente y sostenida, concertada, diseñada a partir de las necesidades actuales nacionales e internacionales , desarrollando estilos de dirección y supervisión más adecuados para la consecución de los fines de la Universidad y la satisfacción de sus miembros.
2. Después de tener una visión general sobre que son el liderazgo, las teorías y las principales características del mismo ,y estando en vigencia la era de la tecnología, de la información y del conocimiento , de una sociedad más educada y con exigencias más complejas por parte de los clientes y la competencia, con trabajadores más capacitados que demandan mayor participación y relaciones menos autoritarias; las autoridades de la Universidad Privada de Tacna, deben tener como misión ser líder, que fomente el liderazgo en todas y cada una de las personas que laboran en la Universidad, mediante la orientación del desarrollo del potencial humano, promoviendo a su vez una cultura de aprendizaje y de liderazgo corporativo, la cual debe ser reflejado en la capacidad de la organización, para desempeñarse con competitividad en un entorno cambiante.
3. En la actualidad las organizaciones están inmersas en un medio muy inestable, debido entre otros factores al rápido desarrollo de la tecnología y la información, al cambio continuo del conocimiento, a la aparición de nuevos modelos de administración y gestión, donde se prioriza los objetivos, los resultados y su medición correspondiente; donde el destino de las organizaciones depende en gran parte de su potencial humano, que permite incrementar la competitividad de la organización. En ese sentido la Universidad Privada de Tacna, debe implementar estrategias adecuadas en el capital intelectual, logrando sinergia entre lo económico y social, de manera que las actitudes y comportamientos del personal configuren un ambiente favorable, que influya en la productividad y el desarrollo del talento humano en la Universidad.

4. De acuerdo a las tendencias de la educación superior, resultados del II Censo Universitario 2010, y gestión académica y administrativa desarrollada por la Universidad Privada de Tacna en los últimos años, y consciente de la importancia que la acreditación alcanzaba en el entorno internacional; es necesario que la Universidad Privada de Tacna , comprometidos con la calidad de la educación universitaria , consolide una cultura de calidad , la misma que deberá lograrse a través de un proceso que comprenda tres (03) etapas : La autoevaluación, la Evaluación Externa por pares académicos, y la Acreditación, con el propósito de responder a las exigencias que demanda la sociedad que busca la mejora continua de su bienestar, Así mismo promover los mecanismos correspondientes para que los niveles directivos puedan ser más receptivos, para escuchar a los propios trabajadores, las sugerencias y criterios que mejoren la gestión y escuchar también al ciudadano en sus requerimientos, propuestas, sugerencias y reclamos, y tomar decisiones para mejorar su desempeño y enriquecer sus procesos y procedimientos a partir de esta información y socializar esas decisiones de manera oportuna, adecuada y suficiente.
5. Dada las responsabilidades de las instituciones académicas de nivel superior, como es el caso, de la Universidad Privada de Tacna, de formar profesionales cada vez más competentes para asumir los retos que hoy demanda la nueva sociedad, se hace necesario que los procesos de planeación, organización, dirección y control ,sobre la base de un diagnóstico, se implemente un modelo de Gestión por Resultados , buscando alinear las estrategias con los procesos; donde el personal es la fuente principal de la ventaja competitiva de la Universidad, y para ello, la Universidad, entre otros aspectos , debe generar condiciones apropiadas para el óptimo desempeño de los servicios y labores de su personal, a través de procesos técnicos e instrumentos de gestión adecuados.
6. Dado el resultado estadístico de la comprobación de la hipótesis general, que existe una relación significativa del 95% entre las variables Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional, y la opinión de expertos, que en su mayoría, concluye que la “valoración por la calidad” es una de las tendencias más relevantes en la gestión del capital humano en las Universidades, es necesario que la Alta Dirección de la Universidad , entre sus políticas institucionales priorice la implementación de una cultura

de liderazgo en todos los niveles organizacionales, para garantizar un adecuado clima organizacional, con el propósito de optimizar las capacidades y competencias del personal, el cual incidirá, entre otros aspectos, en incrementar el nivel de competitividad y de productividad en la gestión de la Universidad.

7. Implementar sistemas de gestión de calidad, basados en la satisfacción del cliente interno y externo, la gestión por procesos y las certificaciones externas, orientados a mejorar el desempeño de la Universidad; donde la calidad no es un fin en sí mismo, sino un medio para proyectar un nuevo modelo de gestión por resultados, un cambio de imagen, promover nuevos valores de desempeño de los directivos y una relación basada en la atención cálida y eficiente, entre la Universidad, el personal y los ciudadanos-clientes.
8. En vista que los resultados del instrumento aplicado demuestran que el nivel de clima organizacional en los trabajadores de la Universidad Privada de Tacna es regular, la Alta Dirección de la Universidad debe realizar un diagnóstico de necesidades y problemas del personal, con el propósito de atender sus necesidades y demandas, que permita facilitar el normal desarrollo de las actividades de la Universidad, y por ende atender de modo óptimo a la demanda de la comunidad universitaria y comunidad en general.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **LIBROS FÍSICOS**

- Bernal Torres, César Augusto (2006). *Metodología de la investigación, para administración, economía humanidades y ciencias sociales*. Pág. 246.
- Gamba Ciudad, Rafael (2003). *Historia sencilla de la filosofía*, Pág. 68.
- Gamba Ciudad, Rafael (2003). *Historia sencilla de la filosofía*, Pág. 81.
- Enciclopedia Universal y la Historia de la Filosofía, Vol. I-II-III de Abbagnano (1964).
- Homans, G. (1992). *El grupo humano*. Estados Unidos: TransactionPublishers
- Landolfi, H. (2010). *La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Dunken.
- Goleman, D. (2002). *Liderazgo original: Reconocer el poder de la Inteligencia Emocional*. Estados Unidos: Harvard Business ReviewPress.
- Levicki, C. (1998). *El gen del liderazgo: El código genético de una carrera de liderazgo*. Londres, Inglaterra: Panorama Editorial
- Bass, B. M. (1985). *El liderazgo y el rendimiento supera las expectativas*. New York, Estados Unidos: Free Press.
- Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC editorial.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Estados Unidos: Ed. Thompson.
- Lussier, R., & Achua, C. (1999). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson.
- Alovey, P., & Mayer, J. (1990). *Inteligencia emocional*. New York, Estados Unidos: BaywoodPublishing Co. Inc.
- Cortina, A. (1998). *Ética de la Empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Rando W. (2001). *Enseñanza de la escritura, preguntas de la evaluación de la precisión y la reflexión*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Fourgous, J. M. & Iturralde, B. (1991). *Medir y mejorar el clima social en la empresa*. París: Les Editions d'Organisation.

- Hoy, W. & Miskel, C. (2000). *Administración Educativa. Teoría, investigación y práctica* (5ta ed.). Estados Unidos: McGraw Hill.
- Goncalves, Alexis (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Robbins, Stephen (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. EE.UU.: Prentice may.
- Robbins, Stephen (1999). *Comportamiento organizacional*. EE.UU.: Prentice Hall.
- Vera, Mario R. (2011). *Marco normativo integral de la legislación laboral pública, recursos humanos y el sistema nacional de pensiones*. Lima, Perú: Instituto Pacífico.
- Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente, desarrolle su inteligencia cultural en la empresa* (1ra edición ed.). Lima, Perú: UPC, Punto y Coma.
- Rodríguez, J. (2008). *Administración moderna de personal*. Madrid: Editorial Thompson.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (2001). *La motivación y el clima organizacional*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, F. & Gómez, L. (1991). *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Venezuela: Editorial Tiempos Nuevos.
- Ramírez, C. (1996). *Seguridad industrial - un enfoque integral*. México: Ed. Limusa.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Milkovich, G. & Boudrem, T. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos - un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Zalta, E. (2009). *Lógica de Aristóteles. Enciclopedia de Stanford de filosofía*. Estados Unidos: Christopher Shields
- Debordes, Pascal (1998). *Coaching de vendedores*. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Bell, Ch. (1997). *Mentoring*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *UNIVERSUM*, 2, 42 - 58.
- Denison, D. (1996). ¿Cuál es la diferencia entre la cultura y clima de organizacional? El punto de vista de un natural en una década de guerras de paradigmas. *Academy of Management Review*, 21, 619 - 654.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). *Clima y cultura: Una evolución de las construcciones*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Yukl, G. (1998). *Liderazgo en las Organizaciones*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Klauss, R., & Bass, M. (1982). *La comunicación interpersonal en las organizaciones*. New York, Estados Unidos: Academic Press.
- Zohar, D., & Luria, G. (2004). El clima como una construcción social-cognitivo de las prácticas de supervisión de seguridad: Secuencias de comandos proxy de los patrones de comportamiento. *Diario de Psicología Aplicada*, vol. 89 (2), pág. 322 - 333.
- Hulin, C., & Judge, T. (2003). Actitud en el trabajo. *Manual de Psicología*, vol. 12, pág. 255 - 276.
- Spector, E. (1997). *Satisfacción en el trabajo. Aplicación, evaluación, causas y consecuencias*. Thousand Oaks, Estados Unidos: Sage.
- Foong, J. (2001). Los comportamientos del liderazgo: Efectos en la satisfacción laboral, la productividad y el compromiso organizacional. *Journal of Nursing Management*, Vol. 9, pág. 191 - 204.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Álvarez-Gayou, J. (2006). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica* (2da. Edi.). Editorial San Marcos. Lima, Perú. Pág. 43.
- Christensen, L. (1980). *Metodología Experimental*. Boston. Pág. 24.

- Hernández, S. & Fernández, C. & Baptista, L. (1999). Metodología de la Investigación. Perú. Pág. 106.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación (2da. Edi.). Editorial Prentice Hall. México. Pág. 181.
- Seisdedos, N. (2003). *El clima laboral y su medida*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

## ARTÍCULOS

- López, V. (2005). *Lineamientos generales para la elaboración de tesis bajo el paradigma cualitativo*. Trabajo no publicado, Universidad del Mayab, Mérida, Yucatán, México.
- Gazzola, A. & Didriksson, A. (2008). *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Ministerio de Educación Superior, República Bolivariana de Venezuela.
- Brunner, J. (2005). Tendencias Recientes de la Educación Superior a Nivel Internacional: Marco para la Discusión sobre Procesos de Aseguramiento de la Calidad. Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago de Chile.
- Colque, V. (2009). *Seminario de Tesis I: Aplicación del Método Kurmi a la Metodología de la Investigación*. Universidad Católica Santa María de Arequipa.

## REVISTAS

- Álvarez, L. F., & Pacheco, A. (1993). Guía para la instalación del programa permanente de mejoramiento de la productividad en las empresas cubanas. *Revista: IPN-UPIICSA Tecnología, Ciencia y Cultura*, 15 pág.
- López, V. (1994). Las dimensiones esenciales de la motivación. *Revista UPIICSA Tecnología, Ciencia y Cultura*, vol. 1 (3), pág. 24-35.

- Cortina, B. (1998). Perfil de salud de Nottingham: Una medida de la calidad de vida relacionada con la salud en una población laboral. *Revista Medicina y Seguridad del Trabajo*, vol. XLV (177), pág. 21 – 32.

## TESIS

- Pedro Herbert Jaime Valencia Pomareda (2008). Estilos gerenciales y satisfacción laboral. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Félix Obando, y Arcadio Atencio (1997). Percepciones de la Gestión Administrativa y Clima Organizacional de los Profesores y Directivos en la Universidad Privada de Tacna. Tesis para obtener el grado de Licenciatura. Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.
- Peris Pichastor, Rosana (1998). El Liderazgo Organizacional: Un Acercamiento desde las Teorías Implícitas. Tesis para obtener el grado de doctor en Psicología. Universidad Jaime I, España [en línea]: <http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/10522/peris.pdf?sequence=1>. Obtenido el 24 de enero 2012
- Fernando Chávarri Dicenta (2001). Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna. Tesis para obtener el grado de Doctor. Universidad Politécnica de Madrid, España. <http://oa.upm.es/395/1/09200123.pdf>. Obtenido el 24 de enero 2012
- Orlando Martins Marques de Lima Rua (2009). Implicaciones del liderazgo y del clima organizacional en la calidad de los servicios públicos municipales. Tesis para obtener el grado de doctor. Universidad de la Rioja, España <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=20241> Obtenido el 24 de enero 2012].
- Liliana Pedraja y Emilio Rodríguez (2004). Efectos del Estilo de Liderazgo Sobre la Eficacia de Las organizaciones Públicas. Tesis para obtener el grado de maestría. Universidad Tarapacá de Chile. <http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>. Obtenido el 24 de enero 2012.
- Nelsy Marien Cortés Jiménez (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009*. Tesis para obtener el grado de



Maestría. Universidad Veracruzana, Xalapa, México.  
<http://www.uv.mx/msp/alumnos/documents/NELSYMARIENCORTESJ.pdf>

- Ana Córcega y Luisa Subero (2009). *Análisis de los Factores que Influyen en el Clima Organizacional del Liceo Bolivariano "Creación Cantarrana", Cumaná-Estado Sucre*. Tesis para obtener el grado de licenciatura en educación mención Biología. Universidad De Oriente Núcleo De Sucre, Venezuela.  
[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/371/1/TESIS\\_ACyLS--%5B00010%5D--\(a44\).pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/371/1/TESIS_ACyLS--%5B00010%5D--(a44).pdf)
- [http://www.mininterior.gov.ar/asuntos\\_politicos\\_y\\_alectorales/incap/clases/MarinRaimundo\\_clase\\_I\\_cuadros.pdf](http://www.mininterior.gov.ar/asuntos_politicos_y_alectorales/incap/clases/MarinRaimundo_clase_I_cuadros.pdf). Obtenido del Portal del Ministerio del Interior de Argentina, el 24 de enero del 2012.
- Isabel Pérez de Maldonado, Marisabel Maldonado Pérez y Suleima Bustamante Uzcátegui (2006) *Clima Organizacional y Gerencia: Inductores Del Cambio Organizacional*. Investigación y postgrado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela. [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-00872006000200009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-00872006000200009&script=sci_arttext)
- <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>. Obtenido de la Universidad de Palermo, Argentina, el 24 de enero del 2012,
- <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>. Obtenido de la Universidad de Palermo, Argentina, el 24 de enero del 2012

## LIBROS VIRTUALES

- Real Academia Española (2010). *Liderazgo*.  
[http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=liderato](http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=liderato) Obtenido el 28 de diciembre del 2011.
- Real Academia Española (2010). *Líder*. de  
[http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=lider](http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=lider) Obtenido el 28 de diciembre del 2011.
- Fischman, D. (2005). *Liderazgo en práctica*.  
<http://www.intercambiosvirtuales.org/cursos-multimedia/liderazgo-en-practica-david-fisherman> Obtenido el 27 de diciembre del 2011.

- Gross, M. (2008). *Cinco estilos de liderazgo*. De <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/234835/Cinco-estilos-de-liderazgo.html> Obtenido el 28 de junio de 2011.
- Martini, N. (2001). *Liderazgo*. <http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm> Obtenido el 28 de junio de 2011.
- Flores, A. (2011). *Beneficios del liderazgo compartido*. <http://www.altonivel.com.mx/9016-beneficios-del-liderazgo-compartido.html> Obtenido el 15 de febrero del 2012.
- Quintero C. (2003). *El liderazgo empresarial y la inteligencia emocional*. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/liderazgoie.htm> Obtenido el 09 de enero del 2012.
- Berenstein, M. (2010). *Un buen líder es un buen maestro: 16 formas para lograrlo*. <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/un-buen-lider-es-un-buen-maestro-16-formas-para-lograrlo.html> Obtenido el 10 de enero del 2011.
- Velázquez, R. (Febrero del 2002). *Clima organizacional*. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel.htm> Obtenido el 07 de diciembre del 2011.
- Pauchard, H., & Pauchard, C. (1993). *Perfeccionar las Relaciones Humanas ¿Por qué? ¿Para qué?* <http://www.relaciones-humanas.net/>. Obtenido el 19 de diciembre del 2011.
- Zapata, G. (2001). *Desarrollo del personal: Ventaja competitiva en toda empresa*. <http://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/03/04/desarrollo-del-personal-ventaja-competitiva-en-toda-empresa/> Obtenido el 20 de diciembre del 2011.
- Cuevas, J. C. (2010). *Las relaciones humanas en la empresa*. <http://psicologiayempresa.com/las-relaciones-humanas-en-la-empresa.html> Obtenido el 15 de enero del 2011.
- Canales, I. (2009). *Liderazgo empresarial como liderazgo ético y socialmente responsable*. Obtenido el 17 de diciembre del 2011 de <http://www.rsc-chile.cl/discriminacion-y-cultura-organizacional/liderazgo-empresarial>.
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2007). *Clima organizacional, indispensable en rendimiento laboral*. <http://noticias.universia.net.mx/ciencia-nt/noticia/2007/02/22/45597/clima-organizacional-indispensable-rendimiento-laboral.html>. Obtenido el 05 de enero del 2012.

- Biblioteca digital de la universidad de Chile (2005). *Políticas Administrativas*. <http://trantor.sisib.uchile.cl/bdigital/> Obtenido el 15 de diciembre del 2011.
- Bañuelos, F. (2010). *Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME*. <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral-pyme.html>. Obtenido el 15 de febrero del 2011.

## PÁGINAS WEB

- <http://sociales.reduaz.mx/e-libros/libmetod.pdf>. Obtenido el 24 de enero del 2012.
- <http://www.filosofia.org/ave/001/a136.htm>. Obtenido el 24 de enero del 2012.
- <http://www.filosofia.net/materiales/tem/descart.htm>. Obtenido el 24 de enero del 2012.
- [http://bachiller.sabuco.com/filosofia/hfilosofia/i\\_kant.htm](http://bachiller.sabuco.com/filosofia/hfilosofia/i_kant.htm). Obtenido el 24 de enero del 2012.
- <http://www.eumed.net/rev/cccss/07/prc.htm>. Obtenido el 22 de enero del 2012
- [http://www.mininterior.gov.ar/asuntos\\_politicos\\_y\\_lectorales/incap/clases/MarinRaimundo\\_clase\\_I\\_cuadros.pdf](http://www.mininterior.gov.ar/asuntos_politicos_y_lectorales/incap/clases/MarinRaimundo_clase_I_cuadros.pdf). Obtenido el 24 de enero del 2012
- [http://api.ning.com/files/y6SvOGvLTLtYL-34Z0XRnsnLlcDID5GTgPVL\\*Uu4UGrfoqqeVf32g2\\*B5\\*o-fe2EwktjkQmZ5GMI\\*CAOtoSkgh1b2dPma8Y/TEORIASCONDUCTUALESDEAPRENDIZAJE.pdf](http://api.ning.com/files/y6SvOGvLTLtYL-34Z0XRnsnLlcDID5GTgPVL*Uu4UGrfoqqeVf32g2*B5*o-fe2EwktjkQmZ5GMI*CAOtoSkgh1b2dPma8Y/TEORIASCONDUCTUALESDEAPRENDIZAJE.pdf). Obtenido el 24 de enero del 2012
- [http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdI/AN/LO/LOS03/ActDes/LOS03TeoriasModelos.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_mdI/AN/LO/LOS03/ActDes/LOS03TeoriasModelos.pdf). Obtenido del Portal de la Universidad Interamericana para el Desarrollo, México, el 24 de enero del 2012.
- La Fundación Pro Humana (2005). *Responsabilidad Social Empresarial*. [www.prohumana.cl](http://www.prohumana.cl). Obtenido el 14 de diciembre del 2011.



## **UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS** **ESCUELA DE POSTGRADO**

### **TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO**

#### **ESTIMADO COLABORADOR:**

Nos encontramos realizando un estudio sobre la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional en la Universidad Privada de Tacna, es por ello que hemos elaborado un test para conocer su estilo de liderazgo.

Por favor, evalúe cada enunciado y responda según su opinión personal, marque con un aspa el dígito que corresponda.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el test.

#### **INSTRUCCIONES**

Todos los enunciados tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir **SOLO UNA**.

Cada opción tiene un número con un significado:

<b>TOTAL DESACUERDO</b>	<b>DESACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTAL ACUERDO</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

En cada enunciado deberá marcar con un aspa la opción que usted seleccione, de la siguiente manera

<b>N°</b>	<b>ENUNCIADO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
-----	-----		X			

Si se equivoca puede tachar el número rodeado con un círculo y colocar una //, para volver a marcar

**Ejemplo:**

<b>N°</b>	<b>ENUNCIADO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
-----	-----		<del>X</del>		X	

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

### SECCIÓN I: DATOS GENERALES DE LA PERSONA QUE DESARROLLA EL TEST

Edad: \_\_\_\_\_ Género: Masculino ( ) Femenino ( )  
 Profesión: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Unidad Orgánica: \_\_\_\_\_  
 Depende de (cargo del cual depende): \_\_\_\_\_  
 Número de personal a su cargo: Docentes: \_\_\_\_\_ Administrativos: \_\_\_\_\_  
 Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_ Tiempo de servicios en la universidad: \_\_\_\_\_

### SECCIÓN II: TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO

N°	ENUNCIADO	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Prefiero que mis trabajadores actúen por sí solos.					
2	El clima de trabajo de mi equipo es altamente positivo.					
3	Algunas cosas que he hecho como jefe han afectado negativamente la confianza de mi equipo hacia mí.					
4	Cuando trabajo en equipo necesito el líder para sentirme bien.					
5	Me preocupan mucho mis resultados y beneficios en un trabajo.					
6	Cuando tengo que dar críticas a un miembro del equipo me doy tiempo para preparar lo que voy a decir de modo que resulte constructivo.					
7	Frecuentemente urjo a mi equipo a terminar proyectos urgentes a costa de la calidad del trabajo.					
8	A veces he introducido un tema en una conversación sólo para demostrar lo mucho que sé de él.					
9	Suelo analizar demasiado y ser muy crítico en el trabajo.					
10	Dispongo de poco tiempo para capacitar a mi personal.					
11	Cada miembro de mi equipo es capaz de explicar en una corta frase cuál es el significado esencial de los proyectos que estamos realizando.					
12	Yo doy a mis subordinados toda la libertad posible, pero si su productividad no es la que yo espero, entonces les limito su libertad.					
13	Prefiero trabajar con normativas y políticas que orienten mis decisiones.					
14	Sinceramente prefiero que otros tomen las decisiones en mi lugar en muchas ocasiones.					
15	Tengo muchas responsabilidades, como para atender a mi personal.					
16	A veces quiero dar una imagen a mí mismo diferente de la realidad para caer bien e interesar a las personas.					
17	La motivación más efectiva en el personal es la económica.					
18	No puedo evitar sentirme bien cuando descubro un error en los demás aunque no les diga nada					
19	Soy reservado y me gusta analizar o planear las cosas sistemáticamente.					

***“La influencia de los estilos de liderazgo de las autoridades, directivos y jefes administrativos en el clima organizacional en la Universidad Privada de Tacna. Periodo 2010-2011”***

20	Comunico claramente lo que espero de mis seguidores.					
21	Estoy de acuerdo que el fin justifica los medios.					
22	Promuevo la generación de nuevas ideas-solución.					
23	Los equipos de trabajo son una comunidad de amigos cercanos.					
24	Me encanta comunicar a las personas mis logros aunque no me lo pregunten.					

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

**ESTIMADO COLABORADOR:**

Nos encontramos realizando un estudio sobre la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional en la Universidad Privada de Tacna, es por ello que hemos elaborado una encuesta para conocer el nivel clima organizacional a través del siguiente cuestionario.

Por favor, evalúe cada enunciado y responda según su opinión personal, marque con un aspa el dígito que corresponda.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

**INSTRUCCIONES**

Todos los enunciados tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir **SOLO UNA**.

Cada opción tiene un número con un significado:

TOTAL DESACUERDO	DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTAL ACUERDO
1	2	3	4	5

En cada enunciado deberá marcar con un aspa la opción que usted seleccione, de la siguiente manera

Nº	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
-----	-----		X			

Si se equivoca puede tachar el número rodeado con un círculo y colocar una //, para volver a marcar

**Ejemplo:**

Nº	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
-----	-----		<del>X</del>		X	

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## SECCIÓN I: DATOS GENERALES DE LA PERSONA QUE DESARROLLA EL CUESTIONARIO

Edad: \_\_\_\_\_ Género: Masculino ( ) Femenino ( )  
 Profesión: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Unidad Orgánica: \_\_\_\_\_  
 Depende de (cargo del cual depende): \_\_\_\_\_  
 Número de personal a su cargo: Docentes: \_\_\_\_\_ Administrativos: \_\_\_\_\_  
 Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_ Tiempo de servicios en la universidad: \_\_\_\_\_

## SECCIÓN II: CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Las siguientes preguntas requieren que usted aporte sus opiniones, actitudes y sentimientos respecto a UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA y su área de trabajo.

No.	ASPECTOS	TOTAL DESACUERDO	DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTAL ACUERDO
		1	2	3	4	5
1	LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE MI ÁREA DE TRABAJO FACILITA LA REALIZACIÓN DE MIS LABORES.					
2	CONOZCO A QUE PUESTOS PUEDO ASPIRAR DENTRO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA.					
3	LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA TIENE UNA CLARA VISIÓN DE SÍ MISMA.					
4	EL AMBIENTE CREADO POR MIS COMPAÑEROS ES EL IDEAL PARA DESEMPEÑAR MIS FUNCIONES.					
5	SIENTO QUE EL TRABAJO QUE HAGO ES ADECUADO PARA MI FORMA DE SER.					
6	LAS TAREAS QUE REALIZO SON TAN VALIOSAS COMO LAS DE CUALQUIER OTRO COLABORADOR.					
7	MI JEFE INMEDIATO ES COMPRENSIVO.					
8	EL AMBIENTE DONDE TRABAJO ES AGRADABLE.					
9	LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA OFRECE BENEFICIOS QUE CONTRIBUYEN A LA MOTIVACION DEL PERSONAL.					
10	CONOZCO LA POLÍTICA DE CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA.					
11	ME AGRADA TRABAJAR CON MIS COMPAÑEROS.					
12	MI TRABAJO ME PERMITE DESARROLLARME PERSONALMENTE.					
13	ME SIENTO REALMENTE ÚTIL CON LA LABOR QUE REALIZO.					



No.	ASPECTOS	TOTAL DESACUERDO	DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTAL ACUERDO
		1	2	3	4	5
14	ES GRATA LA DISPOSICIÓN DE MI JEFE CUANDO LE HAGO ALGUNA CONSULTA SOBRE MI TRABAJO.					
15	LA COMODIDAD QUE ME OFRECE MI AMBIENTE DE TRABAJO ES MUY BUENA.					
16	LA INSTITUCIÓN PROMUEVE PRIMERO A SUS TRABAJADORES ANTES DE BUSCAR EN EL MERCADO.					
17	SOMOS EFECTIVOS EN EL DESARROLLO DE NUESTRA POLITICA DE CALIDAD.					
18	PERCIBO QUE LAS TAREAS QUE REALIZO SON DE MUCHA IMPORTANCIA.					
19	ME GUSTA TENER FAMILIARIDAD CON LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJO.					
20	DISFRUTO CADA LABOR QUE REALIZO EN MI TRABAJO.					
21	MANTENER RELACIONES POSITIVAS CON MI JEFE BENEFICIA LA CALIDAD DEL TRABAJO.					
22	SE DEBE MEJORAR EL AMBIENTE FÍSICO DE MI AREA DE TRABAJO.					
23	PUEDO INFLUIR EN LA PLANEACIÓN, LOS PROCEDIMIENTOS Y LAS ACTIVIDADES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA DE ACUERDO A MIS RESPONSABILIDADES.					
24	MI TRABAJO ES MUY MOTIVADOR.					
25	LA SOLIDARIDAD ES UNA VIRTUD CARACTERÍSTICA EN MI GRUPO DE TRABAJO.					
26	ME SIENTO FELIZ POR LOS RESULTADOS QUE LOGRO EN MI TRABAJO.					
27	MANTENGO UNA RELACIÓN CORDIAL CON MIS SUPERIORES.					
28	MI SALARIO ES BUENO A COMPARACIÓN DE AQUELLOS QUE SE PAGAN EN INSTITUCIONES SIMILARES.					
29	SIENTO QUE RECIBO UN BUEN TRATO DE MIS COMPAÑEROS.					
30	ME GUSTA EL TRABAJO QUE REALIZO.					
31	ESTOY SATISFECHO CON EL RESPETO QUE MI JEFE INMEDIATO ME BRINDA.					
32	MI TRABAJO ME HACE SENTIR REALIZADO(A).					
33	ME SIENTO A GUSTO CON MI JEFE INMEDIATO.					
34	EL MOBILIARIO QUE UTILIZO PARA REALIZAR MI TRABAJO SE ENCUENTRA EN BUENAS CONDICIONES					

No.	ASPECTOS	TOTAL DESACUERDO	DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTAL ACUERDO
		1	2	3	4	5
35	MI SUELDO ES ADECUADO CON RELACIÓN A LA LABOR QUE REALIZO.					
36	ME GUSTA MI HORARIO DE TRABAJO.					
37	ME SIENTO COMPLACIDO CON LA ACTIVIDAD QUE REALIZO.					
38	LA MOTIVACIÓN ES GENERALMENTE ALTA EN LOS MIEMBROS DE MI ÁREA.					
39	HACIENDO MI TRABAJO ME SIENTO BIEN CONMIGO MISMO(A).					
40	MI JEFE VALORA EL ESFUERZO QUE HAGO EN MI TRABAJO.					
41	CUENTO CON SUFICIENTES RECURSOS MATERIALES PARA REALIZAR MI TRABAJO.					
42	ME SIENTO BIEN CON MI SUELDO.					
43	EN MI PUESTO DE TRABAJO TENGO LA LIBERTAD PARA EFECTUAR CAMBIOS EN LA FORMA QUE REALIZO MI TRABAJO CON EL FIN DE HACERLO MÁS EFECTIVO.					
44	EN EL ÁREA A LA QUE PERTENEZCO EXISTE UN AMBIENTE DE COOPERACIÓN.					
45	ESTOY SATISFECHO(A) CON EL TRABAJO QUE ME ASIGNAN.					
46	RECIBO DE MI JEFE LA INFORMACIÓN QUE NECESITO PARA HACER MI TRABAJO.					
47	SE RECONOCE MI ESFUERZO SI TRABAJO MÁS DE LAS HORAS REGLAMENTARIAS.					
48	EL RESULTADO DE MI ÚLTIMA EVALUACIÓN ESTÁ DE ACUERDO A LA FORMA EN QUE ME DESEMPEÑO..					
49	LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, RESPETAMOS A AQUELLOS UBICADOS EN POSICIONES DE MAYOR NIVEL JERÁRQUICO.					
50	CONOZCO CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES Y DEBERES DE MI PUESTO DE TRABAJO.					
51	MI JEFE INMEDIATO TIENE BUENA COMUNICACIÓN CONMIGO.					
52	EL SALARIO QUE RECIBO ME PERMITE CUBRIR MI PRESUPUESTO PERSONAL.					
53	ESTOY INFORMADO ACERCA DE LAS RAZONES POR LAS CUALES HACEN CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.					
54	EN LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA SE ESTIMULA EL TRABAJO ENTRE LAS DIFERENTES AREAS.					
55	MI JEFE INMEDIATO USA SU TIEMPO EFECTIVAMENTE Y PRESTA ADECUADA ATENCION A LA CALIDAD DE MI TRABAJO.					

56	SE LE DA MANTENIMIENTO AL EQUIPO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO QUE UTILIZO	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
INDIQUE EL EQUIPO SIN MANTENIMIENTO:			
57	EN MI LUGAR DE TRABAJO, LA CLIMATIZACIÓN ES ADECUADA.	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
INDIQUE POR QUE?:			
58	EN MI LUGAR DE TRABAJO, LA ILUMINACIÓN ES ADECUADA	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
INDIQUE EL ÁREA SIN ILUMINACIÓN			
59	ADEMÁS DE SU CARGO ACTUAL, CONSIDERA QUE EXISTEN OTROS PUESTOS QUE USTED PUEDA DESEMPEÑAR	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO

NOMBRE DEL PUESTO	A QUE PLAZO